Plan de negocios: tienda para fiestas

Entrepreneur®

Emprende, crece y triunfa

EN 10 PASOS

ABRE TU NEGOCIO

- ✓ Convierte tu idea en dinero
- ✓ Lecciones de emprendedores exitosos
- ✓ Tips para crecer con socios y aliados

CÉSAR MILLÁN
El mexicano que encantó a Estados Unidos

LIDERAZGO
Consejos para formar un equipo leal y productivo

ISSN1665-5087 • FEBRERO 2015



CARTA EDITORIAL

El secreto de la felicidad



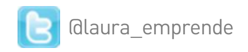
¿Quién no quiere ser feliz o, al menos, vivir más momentos felices? Estoy segura de que nadie le diría no a esa posibilidad. El punto es qué entendemos por felicidad, o en otras palabras, qué nos hace falta para alcanzarla. ¿Más dinero? ¿Una casa propia? ¿Una pareja? ¿Más vacaciones? Las respuestas, claro, podrían ser infinitas. Pero creo que para una vida plena hay algo que nunca puede faltar: proyectos en marcha, que den sentido, proyección e ilusión a nuestra existencia.

Por eso creo firmemente que ser emprendedor es una manera de ser feliz. Convertirte en tu propio jefe, generar riqueza, transformar un mercado y cambiar la vida de otras personas llenará de significado tus días. Uno de los grandes consejos que mi abuelo José dio a mi padre cuando lo impulsó a que se convirtiera en médico fue: "No pases tus tardes mirando el reloj, esperando que sean las cinco para poder irte del trabajo".

Pero hablemos claro, la felicidad completa no existe. Y emprender también puede ser una aventura difícil, solitaria y a veces aterradora. Las jornadas son largas, no hay vacaciones ni aguinaldo, y las responsabilidades ya no son sólo contigo o tu familia, sino también con tu equipo, accionistas y clientes. Con todo, para el verdadero emprendedor no hay más opción que luchar por su sueño, y el miedo nunca lo detiene. Porque para ser feliz hay que tener, ante todo, un gran corazón.

LAURA SUÁREZ SAMPER
DIRECTORA EDITORIAL

Foto: Carlos Aranda
Coordinación de moda: Itzel González



@laura_emprende

#tweetemprende
#RevistaEntrepreneur



www.facebook.com/Entrepreneur.Mexico

Entrepreneur es una revista mensual, editada por Impresiones Aéreas, S.A. de C.V., bajo licencia de Entrepreneur Media; Rosaleda No. 34, Lomas Altas, 11950, México, Distrito Federal. Año: 23, No. 2. Edición: febrero 2015. Editor responsable: Laura Suárez Samper. Reserva de Derechos expedida por el Instituto Nacional del Derecho de Autor No. 04-2006-100611282400-102. Certificado de Licitud de Título No. 8591 y Certificado de Licitud de Contenido No. 6054, ambos expedidos por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas. ISSN: 1665-5087. Autorización SEPOMEX No. PP-09-0238. Impresa en Reproducciones Fotomecánicas S.A. de C. V. Duraznos no.1. Colonia San José de las Peritas. Delegación Xochimilco. México D.F., CP. 16010. Distribución: Intermex S.A de C.V, Lucio Blanco No. 435 Col. San Juan Tlihuaca, Azcapotzalco, 02400, México D.F y Unión de Expendedores y Voceadores de los Periódicos de México, A.C., Barcelona No. 25, Col. Juárez, México, 06600, Distrito Federal. Este número se terminó de imprimir el 20 de enero de 2015, con un tiraje de 130,000 ejemplares. **Las opiniones expresadas por los autores y/o colaboradores de esta publicación, no necesariamente reflejan la postura de la casa editorial, por lo que los primeros asumen la responsabilidad que llegara a repercutir al respecto. Esta revista considera sus fuentes como confiables y verifica los datos que aparecen en su contenido en medida de lo posible; sin embargo, puede haber errores o variantes en la exactitud de los mismos, por lo que los lectores utilizan esta información bajo su propia responsabilidad. Toda inversión y oportunidad de negocio tiene un riesgo inherente por lo que es necesario que toda persona, antes de llevar a cabo cualquier inversión, consulte previamente a un abogado y/o contador, debidamente certificado, pues esta revista se constituye única y exclusivamente como de apoyo. Entrepreneur no promueve ni organiza ninguna oportunidad de inversión o negocio en específico ni ofrece asesoría legal o financiera de cualquier índole ya que los temas tratados son de carácter general, razón por la que la revista como tal, sus editores, su casa editorial, empleados, colaboradores o asesores no asumen responsabilidad alguna por el uso del contenido editorial. Los espacios publicitarios constantes en esta revista, son responsabilidad única y exclusiva de los anunciantes que oferten sus servicios o productos, razón por la cual, éstos se constituirán como los principales obligados y responsables frente a la veracidad y eficacia de los mismos, deslindando a esta publicación periódica y a la casa editorial a la que pertenece de cualquier responsabilidad al respecto.**

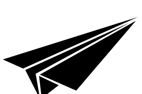


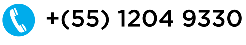
Circulación certificada por el Instituto Verificador de Medios Registro No. 088/12





¿Qué

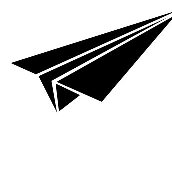


 informacion@finmex.com.mx  +(55) 1204 9330  Finmex Innovación Financiera  @Finmex01

Para su constitución y operación con carácter de sociedad financiera de objeto múltiple, Fondo inteligente de México S.A.P.I. de C.V. SOFOM ENR no requiere de la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Para la realización de sus operaciones, Fondo inteligente de México S.A.P.I. de CV SOFOM ENR no está sujeta a la supervisión y vigilancia de la Comisión Bancaria y de Valores. “Al ser tu crédito de tasa variable, los intereses pueden aumentar.” “Incumplir tus obligaciones te puede generar comisiones e intereses moratorios.” “Contratar créditos por arriba de tu capacidad de pago puede afectar tu historial crediticio.” “El avalista, obligado solidario o coacreditado responderá como obligado principal frente a la Entidad Financiera”.



quieres
llegar?



FINMEX, el mejor impulso para hacer crecer tu negocio.

CONTÁCTANOS Y CONOCE MÁS WWW.FINMEX.COM.MX

Entrepreneur

Laura Suárez Samper
DIRECTORA EDITORIAL

EDITOR EN JEFE Germán Sánchez Hernández
EDITORES Marco Antúnez, Marisol García Fuentes, Ilse Maubert Roura
DIRECTOR DE ARTE Felipe Castro Villegas
EDITORA GRÁFICA Areli Córdova
COORDINADORA EDITORIAL ON LINE Belén Gómez-Pereira
EDITORA ON LINE Ana Blanes Cárdenas

COLABORADORES Lana Bortolot, Dorie Clark, Fátima Escobar, Ann Handley, Diana Juárez, Andrés Piedragil Gálvez, José Roberto Pulido, Pamela Rico, Érika Uribe, Jorge Villalobos, Nina Zipkin.
TRADUCCIÓN Roxanna Erdman
FOTOGRAFÍAS Carlos Aranda, Dreamstime, Luz Montero, Federico de Jesús Sánchez, Alfredo Pelcastre.
ILUSTRACIONES Leticia Barradas, David Peón, Obi/Alejandro Rodríguez.



www.iasacomunicacion.com

DIRECTOR GENERAL Javier Abarca Ruisánchez

DIRECTOR DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA José Luis Cachafeiro Rey
DIRECTOR DE OPERACIONES Juan Carlos Pérez-Caballero Mendoza
DIRECTOR ADMINISTRATIVO Federico Déciga
DIRECTOR EDITORIAL ON LINE Eduardo Scheffler Zawadzki

GERENTE DE CIRCULACIÓN Francisco J. Ibarreche Pacheco
GERENTE DE PRODUCCIÓN Viridiana Salas Velázquez
GERENTE JURÍDICO Jorge Villaseñor Magallón
COLOR MANAGEMENT César Durán

DIRECTOR COMERCIAL Raúl Garza Montessoro
(55) 5267 0432 ▪ rgarza@iasanet.com.mx

DIRECTOR COMERCIAL REVISTAS NEGOCIOS Javier Gamboa Boehm
(55) 5267 0441 ▪ jgamboa@iasanet.com.mx

DIRECTORES DE CUENTA MEDIO IMPRESO

Azalea Cortes Plascencia
(55) 5267-0435 ▪ acortes@iasanet.com.mx
Claudia López-Tolsa Dipp
(55) 5267-0404 ▪ clopeztolsa@iasanet.com.mx
Gerardo Roa García
(55) 5267-0433 ▪ groa@iasanet.com.mx
Madeline Colindres Borrayo
(55) 5267-0401 ▪ mcolindres@iasanet.com.mx
Magdalena Ampudia Serrano
(55) 5267-0762 ▪ mampudia@iasanet.com.mx
Marilú Maldonado Navarro
(55) 5267-0417 ▪ mmaldonado@iasanet.com.mx
María del Carmen Domínguez Rosales
(55) 5267-0477 ▪ mdominguez@iasanet.com.mx
Mauricio Armendáriz Segura
(55) 5267-0430 ▪ marmendariz@iasanet.com.mx
Alejandro Gómez
(55) 5267-0419 ▪ algomez@iasanet.com.mx

SUBDIRECTORA DE VENTAS ON LINE Mary Sol Morales Alpizar
(55) 5267 0495 ▪ mmorales@iasanet.com.mx

DIRECTORES DE CUENTA ON-LINE

Erik Finkenthal Miramontes
(55) 5267-0741 ▪ efinkenthal@iasanet.com.mx
Irel Escamilla Luna
(55) 5267-0488 ▪ iescamilla@iasanet.com.mx
Morayma Alvarado Alfonso
(55) 5267-0737 ▪ malvarado@iasanet.com.mx
Steffany Cortes Hernández
(55) 5267-0493 ▪ scortes@iasanet.com.mx

Conmutador: (55) 5267 0544

SUSCRIPCIONES Y ATENCIÓN A CLIENTES
Lorena Vázquez Hernández
(55) 5267-0500 Opción 1 ▪ 01800 9012900 ▪ suscripciones@iasanet.com.mx
www.suscribiendome.com.mx

PUEBLA
Ricardo Eberle, Empresa de Publicaciones REP
(22) 2248 4147, 01 800 712 1457
publicacionesrep@yahoo.com

BOGOTÁ, COLOMBIA
Jair Saavedra
Publiciencia LTDA
(571) 317 0080 ▪ jair.saavedra@publiciencia.com

QUITO, ECUADOR
Rosa Acosta
(5932) 223 3543 ▪ gideas@andinanet.net

COSTA RICA
Paola Mora Vargas
Pymes de Costa Rica
(506) 2236-8437 ▪ revista@pymesdecostarica.com

ENTREPRENEUR MEDIA EE.UU.
Chairman/CEO Peter Shea



Para la impresión de esta revista, IASA COMUNICACIÓN utiliza papel certificado por PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification o Programa para el Reconocimiento de Certificación Forestal).

~~JuanModaDigital@gmail.com~~

Juan@ModaDigital.com

Obtenga un correo electrónico profesional para su negocio.



Gmail for work

g.co/SuNegocio2



Ahorre un 10%

Inicie su prueba gratuita por 30 días hoy mismo y canjee su código de promoción para obtener el descuento. Sujeto a términos y condiciones; para más detalles, vea el dorso del cupón.

g.co/SuNegocio2

Cupón válido hasta el 01/12/2016

































































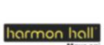
































































































Con el apoyo de:





Patrocinador ORO:





Medios










PORTADA





CONTENIDO

HERRAMIENTAS

En un país como México, una tienda de artículos para fiestas siempre será bien recibida. Se trata de un negocio con ventas constantes durante la mayor parte del año y con utilidades que pueden alcanzar hasta el 40% en productos como las piñatas y amenidades diversas. Además del público en general, este emprendimiento te permitirá incursionar en el mercado corporativo. Atrévete a explorarlo.



FOTO: LUZ MONTERO



INFOGRAFÍA: OBI/ALEJANDRO RODRÍGUEZ

POSDATA

REDESSOCIALES




183,000 fans
ENTREPRENEUR MÉXICO


93,000 seguidores
@SoyEntrepreneur


199,000 seguidores
ENTREPRENEUR MÉXICO

Síguenos también en

FACEBOOK

Community Managers México #CMMX ¡Excelente! Gracias por siempre escucharnos y tomar en cuenta nuestras opiniones.

Luis Llamas ¡Necesito tatuarme esos consejos! xD

Ernesto Álvarez Nunca dejes que el fracaso te detenga. Algunas de las empresas más exitosas en el mundo incluyendo Microsoft, Apple y Virgin Group fueron fundadas y guiadas por emprendedores que fallaron y siguieron trabajando para alcanzar sus sueños.

TWITTER

@RobinNoche | @SoyEntrepreneur ¡Ustedes son la neta!

@RolandoHdzT | @SoyEntrepreneur: de los mejores sitios para aprender del mundo de los negocios.

EN NUESTRO SITIO

Alejandra & Toni | Para nosotros la mejor frase es: "Un sueño no se vuelve realidad por arte de magia, toma esfuerzo, determinación y trabajo duro", de Colin Powell. Eso fue lo que hicimos para vivir el gran estilo de vida que siempre hemos soñado.

DINÁMICA EN FACEBOOK



2 libros al mes para emprendedores

Mark Zuckerberg, fundador de Facebook, invitó a sus seguidores a leer un libro nuevo cada 15 días. ¡Y nos unimos al reto!

¿Qué títulos recomendarías?

Haan Carranza ***El Toque de Midas*** de Robert T. Kiyosaki y Donald Trump. ¡Buenísimo!

Reyna Santoyo ¡Muy buena idea! Empecemos por ***El Quijote de la Mancha***.

Julio César Aguilar Quijano ***El Cuadrante del Flujo de Dinero***, de Robert T. Kiyosaki.

NOTASTOP



26 películas para emprendedores

Estos filmes (documentales, biografías, comedias y más) pueden motivarte durante tu carrera empresarial.



14 frases inspiradoras para 2015

Convierte estas grandiosas citas de personajes exitosos en una herramienta para crecer personal y profesionalmente.

ESTEMES



100 consejos de grandes empresarios

Toma nota de las mejores enseñanzas de personajes influyentes en los negocios, ¡y sigue su ejemplo!



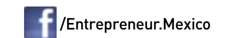
Tips para reducir el estrés

Desvelos, comida chatarra, poca vida social, ¿te suena familiar? Cambia tu rutina y evita el desgaste.

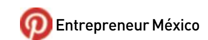
Un espacio diseñado para los protagonistas del mundo emprendedor y los lectores de #Entrepreneur que navegan por las redes sociales. ¡Participa en la #EncuestaEntrepreneur y comenta nuestras ediciones de cada mes!















Laura Suárez Samper @laura_emprende
¿Cuál es tu nuevo hábito de inicio de año para ser un emprendedor + productivo? El mío... meditar #EncuestaEntrepreneur ¡Los escuchamos!



#EncuestaEntrepreneur



Israel Pons @izzyanglomex
@laura_emprende Adoptar, emplear e implementar el "Business Canvas" y validar con metodología "Lean Startup" a todos los proyectos



Jorge Peralta @japeraltag
@ilse_mr Priorizar mis actividades, dedicarle más tiempo a lo importante #EncuestaEntrepreneur



Daniela Dib @dandiba
@ilse_mr despegarme del smartphone/tableta al menos media hora antes de dormir



Humberto Vergara @CondedeVergara
@ laura_emprende diseñar y ejecutar! Excelente día Laura!



Jonathan Sjon @sjonmx
@laura_emprende Anotar cada idea y en momentos de calma analizar qué tan viable, alcanzable y mejorable puede ser... :D Saludos Laura



FoodTrucks Pachuca @FT_Pachuca
@ilse_mr trabajar por una meta fija! Saludos desde la bella airosa!



#EncuestaEntrepreneur

Art LP
Voy a desarrollar éste hábito para lograr una perfecta administración de mis utilidades económicas. Del 100% de mi ingreso, repartiré: 40% para mi estilo de vida, 30% para reinvertir en mi negocio, 20% para mi fondo de ahorro e inversiones; 10% para el diezmo y éste convertirlo en donaciones a gente indígena y muy pobre. Amén!

Sergio Manuel Dominguez
Despertar más temprano para salir a manejar bicicleta e ir al gym antes de empezar las actividades profesionales. Así tendré más energía y ánimos para empezar el día.

Gustavo Cerdas
Los hábitos para este 2015 son dos: cumplir mi rutina mañanera de caminar 15 minutos, ignorar dispositivos móviles y tomar agua; y escribir diariamente en mi FB una frase que motive e inspire a muchos a construir su propio negocio o simplemente que hagan lo que amen. Saludos.

Jesus Gonzalez
Ser feliz cada día del año ya que pienso que la felicidad es la base del éxito.

Leire Saldivar
Mi propósito de lo nuevo es evitar excusas y hacer las cosas.

Zulema Ponce
Enfoque, constancia, perseverancia y fe en ti mismo.

Michael G. Escobar
Levantarme a las 5 am, ir a trotar a un cerro aledaño a mi población, llegar a mi casa, ordenarla, limpiar mis prendas, ducha, actualizar contactos, hacer llamadas y agendar citas.

Fuad Ridaoui
Perfeccionar mi inglés

RETO A NUESTROS LECTORES

Para este mes, obsequiamos a nuestros lectores: dos Belkin Qode teclado portátil para tabletas de 7" y dos fundas trifolio para Samsung Galaxy Tab 3 de 7", todas cortesía de Belkin; cuatro libros *Diario emprendedor* de Joshua A. Aguilar; cinco cajas de bebida funcional Bright Water; y tres kits de Energizer.

¿Cómo participar?

- Las bases de la trivia se publicarán a partir del 3 de febrero en nuestros perfiles de Facebook (Entrepreneur.Mexico) y Twitter (@SoyEntrepreneur y @500franquicias).
- Pueden participar lectores de toda la República Mexicana (únicamente un regalo por persona).
- Los ganadores serán notificados vía correo electrónico a fin de mes, junto con las instrucciones para reclamar su premio.
- En caso de residir fuera de la Ciudad de México, se hará el envío correspondiente, con excepción de las cajas de agua.

Flexibilidad a gran escala

ONEST LOGISTICS ENCONTRÓ UN HUECO EN EL MERCADO: LA FALTA DE LOGÍSTICA TERCERIZADA QUE SE ADAPTA A CADA CLIENTE. HOY ES LA SEGUNDA EMPRESA MÁS GRANDE EN MÉXICO DE SU SECTOR Y ATIENDE A MARCAS COMO GRUPO MARTÍ Y ADOLFO DOMÍNGUEZ.



FOTOS: ALFREDO PELCASTRE

Todos los días, millones de personas acuden a los centros de consumo, ya sea tiendas de autoservicio, departamentales o de conveniencia, para adquirir los productos que necesitan, sin imaginar todo el proceso que hay detrás para que los fabricantes logren colocar su oferta en los anaqueles. Tampoco Rubén Imán visualizó a la logística –responsable de hacer llegar diferentes categorías de artículos de consumo hasta nuestras manos– como el camino a seguir para emprender. De hecho, se puede decir que su inicio fue accidental.

Después de graduarse como ingeniero químico industrial de la Universidad La Salle, entró a trabajar a Colgate-Palmolive con la idea de aplicar sus conocimientos adquiridos en la carrera. Pero la vacante en esa compañía estaba en el departamento de logística, que en ese entonces –hace 29 años– prometía un gran futuro para la gente joven.

Rubén aceptó el reto: se incorporó al área de materiales, donde le tocó coordinar tráfico, declaración de inventarios y abasto a producción. Pronto ganó experiencia para luego sumarse a las filas de Unilever como director de Logística. Finalmente, viendo la oportunidad de crecer de forma exponencial en un mercado –según describe el emprendedor– carente de servicios con métodos y procedimientos formales, decidió independizarse hace unos 25 años.

Así, junto con un socio, formó una compañía de logística tercerizada o 3PL (*Third Party Logistics*); es decir, un negocio especializado en realizar la logística de otras empresas, permitiéndoles concentrarse en sus respectivas actividades clave. "Nuestro trabajo consiste en hacer llegar mercancía de un punto A (planta o punto máster de distribución) a un punto B (cualquier tipo de cliente, incluso entregas casa por casa, tendencia últimamente en crecimiento debido al *ecommerce*)", explica Rubén.

Esto les permitió extender su red más allá de México, con sucursales en Venezuela, Puerto Rico y Costa Rica. "Durante 14 años fuimos el número uno en el país, hasta que vendimos la empresa a un grupo inglés –que posteriormente fue comprado por otra firma y luego por DHL–. Y continúan siendo los líderes



RUBÉN IMÁN
ONEST LOGISTICS

241,000m²
de almacenes opera Onest Logistics a nivel nacional.

del mercado", cuenta el emprendedor, quien apostó sus recursos, conocimientos y contactos en un nuevo proyecto.

Con ello fundó Onest Logistics, que en apenas 10 años ya es la segunda compañía más grande de 3PL en México –sólo por debajo de la empresa que él vendió a DHL–, integra a más de 2,700 empleados y opera un total de 341,000 m² de almacenes ubicados en todo el territorio nacional. Entre sus clientes destacan marcas que desplazan importantes volúmenes, o bien, requieren de soluciones a la medida, como Grupo Martí, Adolfo Domínguez y Tommy Hilfiger, entre otras.



"Lo que realmente marca la diferencia para ser líder no sólo es adoptar las nuevas tecnologías, sino invertir en capital humano".

EN BUSCA DEL LIDERATO

Onest Logistics es el resultado de estrategias bien ejecutadas que comenzaron con la definición de reglas para los cuatro socios fundadores, separando la relación de amistad que hay entre ellos de la profesional. Además, "somos una empresa hecha por la gente y para la gente; por lo tanto, buscamos que las personas se sientan bien trabajando con nosotros, en un ambiente sano, con buenos salarios y planes de desarrollo de carrera", destaca el empresario. Incluso, cuentan con un modelo de inclusión laboral para integrar a empleados con alguna discapacidad.

Ahora bien, ¿cómo abrirse paso (nuevamente) en un mercado donde, para empezar, hay un líder de talla internacional y cada vez más competidores locales? La realidad es que muchas veces las compañías de 3PL apuestan por tener una gran infraestructura para atender a clientes con una demanda de alto volumen de mercancías de forma permanente, dejando de lado a otros cuyas necesidades varían, por ejemplo, de acuerdo con la época del año.

La respuesta está en la propuesta de valor de Onest: "desarrollamos una fórmula de operación muy flexible para el cliente, la cual nos compromete a cumplir con los niveles de servicio y de volúmenes, independientemente de las temporadas del año", explica su director general. En la práctica, eso significa que cuando la demanda de un cliente aumenta, "tenemos la capacidad de integrar todos los recursos materiales y humanos –almacenes, montacargas y personal, entre otros– para satisfacerla. Con lo que podemos atender a grandes cuentas", agrega el emprendedor.

Por el contrario, si se trata de un cliente con necesidades que llegan a disminuir de manera considerable y, en consecuencia, no tiene los recursos para cubrir el costo de mantener una gran infraestructura a su disposición, Onest reduce en la misma proporción los recursos y mantiene la calidad del servicio. Al final, ambas partes ganan.

Otra ventaja de esta fórmula probada es que se puede adaptar a necesidades, incluso, más específicas. Por ejemplo, a veces los clientes "nos contratan desde que abren una sucursal, que está en etapa de prueba. Si funciona, crecemos junto con ellos. Pero si no, no los comprometemos a largo plazo con recursos que no van a ocupar", aclara Rubén. Gracias a estas características de su modelo de negocio, Onest registra tasas anuales de crecimiento entre el 20 y el 25% en los últimos cinco años.

NUEVAS OPORTUNIDADES

La tecnología y, particularmente herramientas como el Internet, han traído cambios en la industria de la logística. Hoy los clientes requieren de información *on line*, como estatus de la mercancía y prueba de entrega, que además esté disponible en dispositivos móviles, como un *smartphone*. Para ello, Onest ha modernizado sus sistemas de trabajo y tecnificado a su personal —con la compra de un ERP y un desarrollo propio para control de almacenes.

El nuevo reto a nivel global, incluyendo México en el corto plazo, se llama *ecommerce*, que ha cambiado gradualmente los hábitos de consumo de las personas, pues les permite adquirir productos sin acudir al punto de venta. "Nuestro objetivo es satisfacer esta nueva necesidad que, de alguna manera, significa volver a la época en la que se vendía casa por casa", finaliza Rubén.

Germán Sánchez Hernández

Una hidratación inteligente

Bright Water es una marca de bebidas funcionales que se ha posicionado con éxito en el mercado mexicano. Hoy tiene presencia en más de 500 puntos de venta y gran potencial de crecimiento.



La tendencia de consumir alimentos con un aporte nutricional adicional se ha intensificado en los últimos años, favorecida por factores como el aumento de la obesidad, nuevas disposiciones gubernamentales y cambios en los hábitos de los consumidores. En México, algunos emprendedores han encontrado en este nicho una oportunidad de negocio, tal como lo hizo Alfredo Cantú, creador de Bright Water (brightwater.mx).

Se trata de una empresa que desde hace dos años comercializa bebidas funcionales, es decir, aquellas que además de elementos nutricionales cuentan con propiedades capaces de potenciar determinados ámbitos de la salud, como la vitalidad y el antienvejecimiento. El diferenciador de Bright Water frente a la competencia, dice Alfredo, es el sabor y el aporte vitamínico. Hoy, sus productos se comercializan en cerca de 500 puntos de venta a nivel nacional.

"No buscamos ser un agua *trendy*, sino una opción inteligente de hidratación. Estamos comprometidos y creemos que un cuerpo saludable existe en una mente positiva y un espíritu generoso", sostiene el empresario. Es por ello que la cantidad de vitaminas que contienen sus bebidas es del 100% de la Ingesta Diaria Recomendada (IDR) y no contiene azúcar, lo que traduce su aporte en prácticamente de cero calorías.

La idea surgió hace más de cinco años, durante un viaje que hizo el emprendedor a Miami, EE.UU. Ahí encontró que, a diferencia de México, existía una vasta oferta de bebidas que no sólo eran refrescantes, sino que contenían algún aporte nutrimental y pocas calorías. "En el país sólo teníamos la opción de las bebidas energéticas, las deportivas y algunos tés que contenían una elevada cantidad de azúcar. Entonces me di cuenta de que había una fuerte tendencia hacia lo saludable y que podía comenzar un negocio ofreciendo algo distinto", recuerda de sus primeros esbozos de la idea.

Alfredo, quien estudió Administración de Empresas en el Tec de Monterrey, siempre había tenido como meta emprender antes de los 30 años y aquí estaba la opción para hacerlo. En un inicio compaginó sus actividades con un

30%
de los hogares de México son consumidores de productos saludables.
Fuente: Nielsen Homescan.



FOTO: LUZ MONTERO

ALFREDO CANTÚ
BRIGHT WATER

empleo en el corporativo de un banco, pero pasados seis meses vio que simplemente no avanzaba en el proyecto. Así que decidió renunciar y dedicarse de lleno a su proyecto.

"Lo más caro en un emprendimiento no es lo que inviertes en un inicio, sino dejar de ganar un sueldo y el tiempo que dejas de hacerlo (aunque no lo metas a los libros)", comenta Alfredo. Él, por ejemplo, durante dos años se dedicó de tiempo completo al desarrollo de las fórmulas e imagen de su producto. Y hace dos comenzó a colocarlo en tiendas. La primera que le abrió la puerta fue Comercial Mexicana.

CONSTRUIR UNA PERSONALIDAD

Sin embargo, antes de colocar su producto en el anaquel, Alfredo tuvo que darle identidad y profesionalizarlo. Para ello aprendió a rodearse de especialistas. "No soy experto en mercadotecnia ni en fórmulas, aunque siempre he sido un convencido de que los administradores somos los coordinadores de talento y debemos saber tomar decisiones", sostiene.

Ya con las fórmulas listas, lo siguiente fue crear la imagen de un producto que transmitiera calidad y que pudiera competir frente a cualquier bebida importada. Con la ayuda de una agencia de medios logró la imagen. El producto, que ofrece cuatro sabores, está dirigido a jóvenes de aproximadamente 25 años que cuidan su salud, quieren hidratarse y recibir los beneficios de los vitamínicos, entre los que destacan la vitamina C y antioxidantes como las moras.

El gran reto fue posicionar la marca. Alberto cuenta que la estrategia fue hacer uso de su imagen y que el producto se diera a conocer de boca en boca por su calidad y sabor. Para tener visibilidad en puntos de venta, el emprendedor creó unos exhibidores y góndolas que dieran mejor exposición a su botella. Los colocó en una prueba piloto en 200 tiendas 7-Eleven, donde de agosto a noviembre se observó un incremento del 500% en las ventas. "Apenas nos ve la gente, empieza a comprarnos", asegura el empresario.

Si bien el 70% de sus ventas se generan en la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, hoy el producto tiene distribución nacional en las tiendas de Comercial Mexicana, Círculo K, 7-Eleven y Superama. Ahora tiene luz verde para entrar de lleno a Walmart y tiendas Extra. Pero para surtir todo el inventario y cubrir al 100% el territorio nacional, Alfredo busca un socio inversionista. Entre sus planes a futuro están crear nuevos sabores y bebidas con otras funcionalidades.

Marisol García Fuentes

De emprendedor a empresario

SANTIAGO SÁNCHEZ SIERRA
FUNDADOR DE
SMART LOCATION

No todos los negocios pueden inicar en un garaje

Nada mejor que una cifra contundente para empezar a reflexionar: de las 400,000 micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) que surgen cada año en México, el 50% cierra a menos de un año de iniciar operaciones. Falta de planeación es uno de los tres principales factores que llevan al fracaso a los emprendedores. Y eso incluye no contar con un plan para determinar cuál es la mejor ubicación para el negocio.

Uno de los errores más comunes entre quienes se inician como dueños de negocio es que se van por lo que les represente menos inversión, como un local comercial adaptado en la cochera de su casa o donde no les cobren renta. Esto supuestamente "para ahorrar". Por lo tanto, dejan a un lado cuestiones tan simples pero vitales, como si su público meta pasa por ahí o no.

Como especialista en *geomarketing*, descubrí que el 85% de las ventas y afluencia de clientes se relaciona directamente con la ubicación geográfica de un negocio. Entonces, el emprendedor que haya pasado por alto la ubicación dentro del plan de negocios está condenado al fracaso. Y es precisamente en este punto que esta herramienta puede ser una tabla de salvación.

El *geomarketing* –sistema de análisis integrado por datos, estadísticas, software y cartografía que identifica el comportamiento socioeconómico de determinado territorio– proporciona a los negocios información clave para tomar la decisión sobre en dónde abrir una unidad comercial. De esta manera, quien inicie operaciones apoyado en ella garantiza al menos el 50% de su inversión inicial.

En mi caso, empecé mi carrera en el mundo de los negocios con Smart Location, una empresa especializada en *geomarketing*. Por eso hoy, a primera vista, sé que un buen local es aquel que se localiza en una esquina, que está libre de objetos que impidan su visibilidad y que se encuentra en planta baja. Si tu negocio no cuenta con alguna de estas tres características, mi recomendación es salir a buscar opciones. Pero sobre todo, ¡ubícate!

Comunica tu marca personal

Cuenta tu historia, date a conocer y asegúrate de que las personas sepan quién eres, qué aportas y cómo tu empresa aventaja a la competencia.

Si alguien te va a comprar algo, tiene que entender quién eres, qué representa tu empresa y qué valor le aporta al mercado. Por eso tu marca personal es crucial. Aunque muchos emprendedores la pasan por alto, ya sea porque piensan que su trabajo habla por sí mismo o bien, porque fallan en la ejecución. Detecta los errores que podrías cometer en la creación de tu marca personal, y evítalos.

1 Asumir que la entiendes. Es fácil que creas esta afirmación porque básicamente, tu marca personal se trata de lo que piensas de ti mismo, ¿cierto? La realidad es que no es sólo lo que dices, sino lo que otras personas dicen de ti cuando sales de la habitación.

Solución: para entender con claridad de dónde partes y si te perciben tal y como te gustaría, pregunta a los demás. Invita a algunos amigos para hacer un *focus group* y pide que indiquen las primeras tres palabras que les venga a la mente al pensar en ti. Eso te ayudará a comprender mejor en qué te distingues y cuáles son tus fortalezas.

2 No tener un discurso claro. Son muchos los emprendedores que asumen que las personas captarán intuitivamente lo que hacen y por qué lo hacen. En realidad, no. A menos que te tomes el tiempo para explicarles, probablemente no se molestarán en deducirlo, y una de dos: o llegarán a una interpretación errónea ("supongo que se aburrió de ser abogada y por eso montó su negocio") o no pensarán en ti para nada.



FOTO: DREAMSTIME

No es sólo lo que dices acerca de ti, sino cómo te percibe la gente.

Solución: cuenta tu propia historia, no dejes que otros lo hagan por ti.

3 No vivir tu marca. Crear una marca personal va mucho más allá de lo que dices acerca de ti mismo; es la totalidad de lo que la gente percibe de ti basándose en: lo que encuentran cuando te *googlean*, tu interacción con las personas, la clase de gente con la que te asocias, los liderazgos que has asumido, el tipo de contenido que has creado, las ideas que promueves, etcétera.

No basta con determinar cómo te gustaría que te vieran los demás. Se trata de un proceso que requiere trabajo, y eso significa vivir tu marca de manera consistente, todos y cada uno de los días.

Si la gente percibe la más mínima discordancia o rasgo de falsedad, pondrá todo lo demás en tela de juicio. Por eso, necesitas estar seguro de que toda acción que realizas va acorde con la forma en que te gustaría que te vieran en el mundo empresarial.

Solución: para distinguirte y que se fijen en ti, puedes realizar algunas tareas de promoción personal. Por ejemplo, escribir un blog sobre las tendencias que ves en tu industria, convocar grupos de personas con las que tengas intereses en común y hasta integrar tu propia red de *networking* para compartir tu visión. Cuando la gente note que vives tu marca, será cuando realmente tengas éxito.

Dorie Clark

ENTENDER PARA EMPRENDER

Inversión de impacto

De acuerdo con las organizaciones Ashoka y New Ventures México, se trata de la colocación de capital en empresas, organizaciones o fondos que además de generar un retorno financiero, busquen crear beneficios e impactos sociales o ambientales medibles. Al igual que en una inversión tradicional, se hace una evaluación del modelo de negocio, proyecciones de crecimiento, evaluación de riesgo, métricas financieras y retorno deseado (se busca un retorno de mercado, ya que esto es lo que realmente permite que el sector crezca). En México existe un ecosistema de inversión de impacto compuesto por empresas y emprendedores, inversionistas, académicos, fundaciones e instituciones gubernamentales. Algunos de los sectores en los que apuestan son: agua, agronegocios, conservación, energía alternativa, educación, ecoturismo, productos y servicios para la base de la pirámide, reciclaje y manejo de residuos, salud y vivienda.

Nuevas reglas de operación del Fondo Nacional Emprendedor

Dividen en tres regiones al territorio nacional para la asignación de los recursos.

Con un presupuesto de $8,907 millones, $1,380 millones menos que el año pasado, se presentaron las reglas de operación del Fondo Nacional Emprendedor (FNE) 2015.

Enrique Jacob Rocha, presidente del Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem), explicó en conferencia de prensa que uno de los ajustes para 2015 es la división del territorio nacional en tres regiones para la entrega de recursos. Esto tiene la finalidad de que haya equidad y total transparencia en el reparto de los apoyos.

Este año el Fondo proporcionará un mayor impulso a la región sur-sureste del país y se dará mayor impulso a la mujer emprendedora, indicó Jacob Rocha. Asimismo, señaló que brindarán los recursos a través de 31 convocatorias, agrupadas en cinco categorías. La cobertura será a nivel nacional, sin embargo, los convenios de coordinación con gobiernos estatales contarán con un monto adicional para apoyar los esfuerzos de promoción a emprendedores.

La población objetivo del FNE 2015 está dividida en cuatro categorías: emprendedores; micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes); grandes empresas; e instituciones y organizaciones del sector público y privado que operen programas del FNE en apoyo a emprendedores y MiPymes.

El presupuesto será distribuido de la siguiente manera:

- Al menos el 36% se destinará a programas de garantías a través del Fideicomiso México Emprende. Hasta el 3.61% será destinado a los gastos asociados de promoción, operación, supervisión, seguimiento y evaluación.
- El monto restante se utilizará en apoyos para la población objetivo, del cual al menos el 75% se destinará por medio de convocatorias y/o casos de desastres naturales, y hasta un 25% a proyectos de asignación directa.

Las primeras convocatorias abrieron el 26 de enero y cerrarán el día 26 de este mes. Los emprendedores que no obtengan recursos de convocatorias, podrán acceder a la gama de apoyos de la Red de Apoyo al Emprendedor.

Puedes encontrar el documento de las Reglas de Operación en: http://inadem.gob.mx/templates/protostar/docs/reglas/reglas_operacion_fne_2015.pdf.

Impulsan el desarrollo personal y profesional de las empresarias mexicanas

Vital Voices comenzó formalmente las operaciones de su capítulo en México. Se trata de una iniciativa que impulsa el desarrollo personal y profesional de las mujeres en el ámbito político, económico y social.

La organización usa la mentoría como su principal instrumento. Además, busca el fortalecimiento de las empresarias a través de la creación de redes empresariales y de *networking*.

Luz María de la Mora es la fundadora del capítulo en México. En entrevista consideró que el mayor reto para que en el país se cree un mayor número de empresas lideradas por mujeres es que ellas estén conscientes de que el camino al emprendimiento no es un proceso fácil y que está lleno de incertidumbre.

"Todos los emprendedores tenemos tropiezos y es común que pensemos que a las primeras nos vamos a caer y no estemos preparados para eso, que es uno de los principales obstáculos para el desarrollo empresarial", sostuvo.

Vital Voices es una asociación presente en 144 países. En México ya participan 500 empresarias pequeñas y medianas. "No sólo queremos más empresas de mujeres, sino que crezcan y sean sostenibles", concluye de la Mora.

Financiamiento a franquicias

Gracias a un convenio entre la Asociación Mexicana de Franquicias y el Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México, este último ofrece un programa de financiamiento para el sector. Consiste en un monto de $5,000 a $200,000 para emprendedores que acrediten un proceso de incubación; y hasta de $500,000 para MiPymes con más de 12 meses en operación. Los recursos podrán destinarse para adquisición, ampliación, remodelación y mejoras de puntos de venta. Mayor información: www.fondeso.df.gob.mx

La Borra del Café aterriza en Campeche

Después del éxito en su ciudad natal Guadalajara, donde opera seis cafeterías, la cadena La Borra del Café inauguró una sucursal en Campeche, en un local de más de 400m² y con una inversión de más de $2 millones. Además de ofrecer café, cerveza y cocteles a base de café, esta franquicia estimula al cliente con áreas de cine, intercambio de libros, sala de juntas y acceso a mascotas, entre otras amenidades. Este año abrirá una nueva sucursal en Monterrey, NL. y otra más en el Distrito Federal. Para 2017, planea operar más de 100 unidades en México.

Dunkin' Donuts abrirá 100 unidades en México

La cadena de café y productos horneados Dunkin' Donuts abrirá más de 100 restaurantes en los estados de Hidalgo, Morelos, Jalisco, Querétaro y Distrito Federal. La marca cuenta con más de 11,000 restaurantes en el mundo, en los que ofrece café, donas y una gama de alimentos y bebidas. En México agregará platillos regionales a su menú para atender los gustos de los comensales. Los franquiciatarios que adquieran la marca obtendrán formación financiera, conocimientos del consumidor, así como un historial aprobado en la industria.


MPx
Tintorerías a máxima velocidad

meineke
car care center

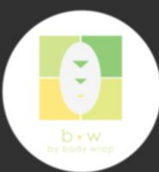
LA CERVECERIA
DE BARRIO

Gitto's
RISTORANTE & PASTICCERIA
DAL 1968

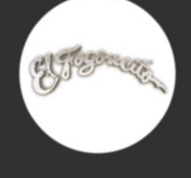
Franchise
Store


Todo para sus Pies

vainilla
chocolate
repostería

LIFELIGHT
WEIGHT LOSS

b+w
by body wrap

Expense Reduction
Analysts

Bistrot Mosaico
COMIDA CASERA FRANCESA


yogulove

CASA
AVILA

Lecto
Nivelación Académica

La Parroquia

MBE
MAIL BOXES ETC.

THE
INTERFACE
FINANCIAL
GROUP

tutor doctor
"Educación al siguiente Nivel"

INSTITUTO
SEHAR
REHABILITACIÓN CAPILAR

Gebeso
Oficinas que Generan Valor

LA MANSION

ARRACHERA
queen

BRASILEIRÍSSIMO
churrasqueria & salad bar

kiwi

NUTRICIÓN A TU MEDIDA
Capital Natural

econo lube
El Antojito FRANCES
Spejos
LA 1ª CADENA DE ESTÉTICA DE ESPAÑA







CÉSAR MILLÁN, ENTRENADOR DE PERROS, CONFERENCISTA, AUTOR Y EMPRESARIO

"Mi negocio nació de un sueño"

Pasar de ser un migrante sin papeles en Estados Unidos a un empresario con fama y reconocimiento mundial parece una misión imposible. Pero César Millán lo logró, ofreciendo un servicio innovador y diferente basado en la confianza, respeto y lealtad hacia sus clientes.

Su nombre es reconocido a nivel mundial porque a diferencia de otros entrenadores, César Millán (www.cesarsway.com) realmente profundiza en la relación entre las mascotas y sus dueños para resolver sus problemas. Es, como él mismo lo explica, "un rehabilitador de perros y entrenador de humanos".

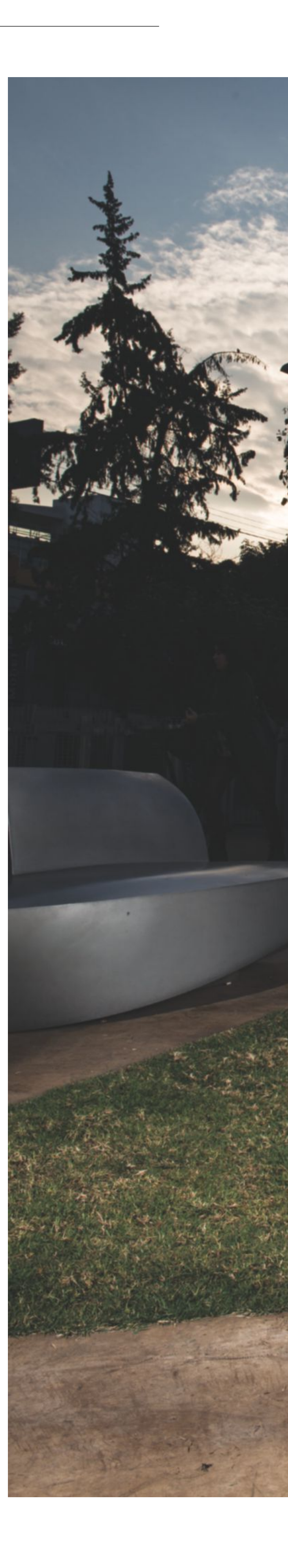
Esta fama no sólo viene de sus programas de televisión *Cesar 911*, *El líder de la manada* y *El encantador de perros* (nominado a un Emmy en 2006 y 2007, y que se transmite en más de 80 países), sino por su faceta como conferencista, autor de *best-sellers* y empresario con su marca de accesorios y juguetes para mascotas Cesar Millan (a propósito sin acentos, para hacerla más universal).

Pero no siempre fue así. En 1990, a sus 21 años, llegó a Estados Unidos luego de "saltarse la barda", sin visa y sin hablar inglés, para buscar el sueño americano. Para él, éste anhelo era convertirse en el mejor entrenador de perros. "Crecí viendo a Lassie y Rin Tin Tin y creía que todos los perros en Estados Unidos eran así. Quería que los americanos me enseñaran a hacer lo mismo". Claro que lo que encontró fue una oportunidad para convertir su amor por los animales en un negocio exitoso.

De visita en México para el lanzamiento de su marca –que presentó con su hermano Erick (director creativo de la empresa) en alianza con Liverpool–, **Entrepreneur** charló con César sobre su negocio, aprendizajes y filosofía de vida.

¿Qué significa para ti la pasión?
El luchar por querer estar con alguien, tener o soñar con algo que no está disponible en ese momento. El primer paso es reconocer qué es lo que quieres hacer, dónde quieres estar y cuál es el legado que vas a dejar. En mi caso, estaba enamorado de la naturaleza y los animales y esa pasión de estar y de entenderla me llevaron a soñar con algún día ser el mejor entrenador de perros en el mundo. A los 13 años le pregunté a mi mamá si ella creía que podía serlo y su respuesta fue que yo podía ser lo que quisiera. Eso me dio el impulso para luchar por hacer realidad mi sueño.

¿Cómo transformaste ese deseo en un negocio y proyecto de vida?
Por necesidad, porque al tener bajos ingresos, tuve que hacer un plan B. Uno como migrante es muy creativo y tenaz porque debe crearse oportunidades y visualiza los espacios vacíos que existen para tener trabajo. Así, noté que los americanos encierran a sus mascotas y eso las estresa y en un afán de ayudarlos, empecé a pasear perros, primero sin cobrar para ganarme la confianza de las personas. Poco a poco me hice de una reputación y cobraba US$10 por perro, después US$35, luego US$65 y ahora ya no te puedo decir (ríe). Entonces surgió la oportunidad de abrir el Dog Psycology Center, la primera escuela para rehabilitar perros y entrenar humanos. Aunque no tengo experiencia o estudios en psicología, sí entiendo a los animales de una forma intuitiva, pues crecí en una granja



“Me aceptaron por ser innovador, único y hacer algo que nadie había hecho antes”.

FOTO Y VIDEO: CARLOS ARANDA

SI QUIERES SABER MÁS, NO TE PIERDAS LA ENTREVISTA EN VIDEO CON EL EMPRENDEDOR. ENCUÉNTRALA EN **SOYENTREPRENEUR.COM** O SIGUE LAS INSTRUCCIONES.



1. Descarga gratis la aplicación
2. Apunta tu *smartphone* a la imagen del emprendedor
3. Disfruta del contenido interactivo

Google play App Store

rodeado de ellos. Me aceptaron por ser innovador, único y hacer algo que nadie había hecho antes: comprender la psicología y necesidades del perro para ayudar a que las personas se relacionen mejor con sus mascotas.

¿Cuál fue tu mayor obstáculo?
Hubo tres barreras: la física (el muro fronterizo), la de la frustración y la del miedo. Muchos se paran en la frustración o en el miedo pero hay que brincarlas todas. ¿Cómo? Manteniéndote enfocado y motivado en lo que te apasiona y en la meta a la que quieres llegar. Yo llegué sin papeles, sin conocer a nadie y sin hablar inglés, pero tenía claro mi destino.

¿Qué lecciones puedes compartir para conquistar un mercado extranjero?
Nací en Sinaloa y para mí México es el extranjero, porque no es lo mismo un sinaloense que un tamaulipeco, un yucateco o un veracruzano. En cuanto te mueves de tu ciudad, barrio o colonia, ya estás en otro lugar y tienes que adaptarte, ganarte la confianza, respeto y lealtad de la gente. Si tienes eso, tienes un comercio. Muchos persiguen el dinero en lugar de empezar con los cimientos de una relación con el cliente.

¿Qué hace falta para ser exitoso?
La vida es un constante arriba y abajo. Abajo es cuando aprendes más pero también cuando la gente más “se raja”. El mundo quiere tener éxitos, pero no hay éxito sin saber salir de abajo. Como mexicanos o latinos, somos maestros de saber vivir sin dinero, nos las arreglamos y es algo que hay que recordar: no porque no tengas dinero te fue mal en el negocio, porque es cuando más aprendes y maduras. No hay que parar cuando pierdes todo porque para ganar, tienes que sacrificar; si no, tal vez sólo quieras un 50% del triunfo. El fracaso te hace exitoso.

Ilse Maubert Roura


Entrepreneur
ABRE TU NEGOCIO
EN 10 PASOS



VOCACIÓN

¿Tienes el ADN emprendedor?

PARA GENERAR DESARROLLO ECONÓMICO, MÉXICO NECESITA MÁS AGENTES DE CAMBIO Y TÚ PODRÍAS SER EL PRÓXIMO. AHORA, TU RETO ES ENTENDER QUÉ TIPO DE EMPRENDEDOR ERES.¿TE ANIMAS?

MARCO ANTÚNEZ



osé Gálvez, emprendedor serial –fundador de empresas como Venddo, Invercoin y DeclaraExpress– e inversionista de Startups Temple, recuerda que desde 2005 México se perfilaba para brindar más oportunidades a quienes ya se tomaban muy en serio crear una empresa. “El espíritu emprendedor no se detiene ante las trabas; pero si además cuenta con condiciones favorables, entonces el resultado se multiplica, el impacto se incrementa, y aquellos que tienen pura dinamita creadora, se contagian y detonan la innovación, el crecimiento y la invención”, afirma José, quien fuera ganador del Startup Weekend Puebla 2011 y parte de las empresas aceleradas por Wayra México en la generación 2012.

A decir de Víctor Moctezuma, director general y fundador del hub de innovación iLab, asentado en la ciudad de Xalapa, Veracruz, “este espíritu va más allá de las apuestas gubernamentales, que son sólo un eje para el aceleramiento en la creación del ecosistema emprendedor. En realidad, el tema principal es la vocación y disciplina que una persona tiene para hacer de lo que le apasiona algo que cambie la realidad”. Para Vincent Speranza, director nacional de Operaciones en Endeavor México –organización que promueve negocios de alto impacto–, lo que hay que destacar es que esta voluntad se ha vuelto más visible y más deseada como futuro profesional para jóvenes, empleados y gente que participa de la economía del país. “Lo importante es mantener activa esa llama y que cada quien encuentre su lugar según su estilo de vida”, dice.

Justo este año los indicadores mantienen su tendencia al alza en la creación de empresas y las mejoras para facilitar el crecimiento del ecosistema, particularmente, con las iniciativas para robustecer a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) mexicanas. Ya desde el 26 de enero, las compañías mexicanas presentan su solicitud al Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem) con el fin de bajar recursos de su Fondo Nacional Emprendedor. Éste tiene el objetivo de impulsar, optimizar y crecer sus negocios. Para todo el ejercicio 2015, se dispondrá de una bolsa de $8,907 millones, de los cuales, el 36% será distribuido a

programas de garantías a través del Fideicomiso México Emprende. “Más allá del dinero (necesario, dado que la banca aún no facilita las cosas al emprendedor), destaca que aquellos que decidan abrir una empresa verán algo que antes no había en abundancia: puertas abiertas”, sentencia Moctezuma.

EL CRECIMIENTO ESTÁ EN LA PASIÓN

Los recursos que destina el Inadem son una catapulta, pero “la fuerza está en la voluntad y disciplina de los emprendedores”, argumenta Juan Manuel Alvarado Bustamante, otro emprendedor serial, inversionista y CEO de Grupo AMV –empresa mexicana con 17 años de experiencia en el mercado de decoración–. “No todo emprendimiento tiene que concluir en una empresa; puede haber Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) o profesionistas independientes que devienen en proyectos cuya misión es traer cambio, aunque su forma de vida no sea, propiamente, la de un empresario que busca ganancias”, explica (véanse detalles en los gráficos de este artículo).

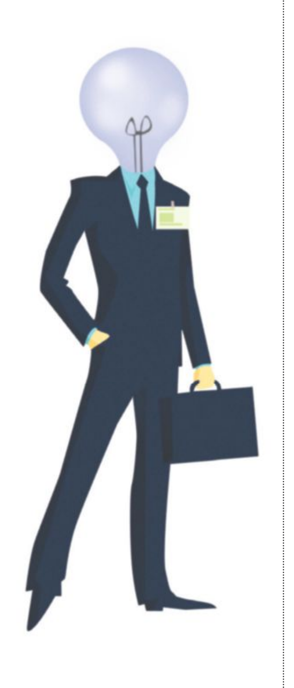
El reto para las empresas, destaca Speranza, es que todos los esfuerzos externos por incrementar el potencial de los emprendedores se cristalicen en proyectos de vida a largo plazo, con miras a crear empleos, incrementar las riquezas del país y satisfacer las necesidades de la sociedad. Porque según las cifras preliminares de los *Censos Económicos 2014* del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), en diciembre pasado ▸

NO TODO ES UNA EMPRESA

A juzgar por Juan Manuel Alvarado Bustamante, Vincent Speranza y Víctor Moctezuma, existen distintas maneras de transformarte en un agente de cambio, no siempre vinculadas a abrir una empresa basada en la rentabilidad y autosustentabilidad. Para hacer del mundo un lugar mejor –y de tu vida profesional algo más satisfactorio–, hay varias alternativas, que se resumen en:

Intrapreneur. Aquel que desde su posición de empleado en una empresa logra innovar en procesos operativos, de ventas o hasta en la creación de nuevos productos. Se caracteriza por ser muy creativo, capacitarse regularmente y siempre hacerse responsable de desarrollar ideas productivas para la organización para la cual trabaja. Es responsable, ingenioso, investigador y decidido.

- **Impuestos:** los delega al empleador en calidad de asalariado.
- **Responsabilidad empresarial:** cumple a cabalidad con su contrato y aporta ideas para mejorar la organización en la que trabaja.
- **Retribución:** bonos de productividad o, incluso, asociación con la empresa para la cual labora. Aumentos salariales y de puesto.



Defensor de causas. Su mayor gratificación consiste en la satisfacción de ayudar al prójimo. Este tipo de emprendedor se caracteriza por armar soluciones para la sociedad que vive en condiciones vulnerables y, también, por cuidar al medio ambiente. Sus iniciativas sirven para crear conciencia entre individuos, disminuir la marginación y la contaminación, y preservar formas de vida, tradiciones y costumbres milenarias.

- **Impuestos:** está exento del pago de impuestos si trabaja como ONG. Cobra honorarios como persona física.
- **Responsabilidad empresarial:** generar, desarrollar, implementar y replicar programas y proyectos que luchen por una causa. Su crecimiento se mide por el impacto que produce en la sociedad y/o el medio ambiente.
- **Retribución:** un salario fijo o pago de su trabajo por honorarios. Lo más importante: la satisfacción de hacer del mundo un lugar mejor.



ILUSTRACIONES: LETICIA BARRADAS

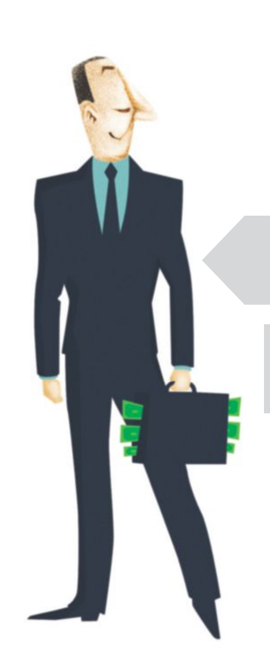
existían 5.66 millones de establecimientos pertenecientes a 4.2 millones de unidades económicas (que contemplan empresas privadas y paraestatales). Sin embargo, sólo el 0.2% de las firmas son grandes compañías con más de 250 empleados. A pesar de que las microempresas –más de cuatro millones– dan empleo al 39.7% del personal de la iniciativa privada, tienen una participación marginal respecto al ingreso (apenas 14.2% del total de las ventas totales acumuladas), mientras que las grandes compañías, que aportan sólo el 28% de los empleos, acumulan el 49.4% de los ingresos.

La cantidad de empresas existentes no indica una urgencia por incrementar el número de compañías, sino de transformar a las ya existentes (y a las próximas a inaugurarse) en generadoras de cambio, de empleo, innovación y generación de riquezas, opinan Alvarado y Moctezuma. Para ello, los expertos recomiendan que los emprendedores evalúen si las responsabilidades implícitas en un emprendimiento (como iniciar con poco, buscar la escalabilidad, ceder acciones a cambio de capital, dedicar horas a la planeación estratégica más que a la operación, dar empleo, pagar impuestos, etc.) realmente forman parte de sus expectativas a futuro. "Nada más triste", dice Alvarado, "que alguien que no se encuentra contento con su labor diaria".

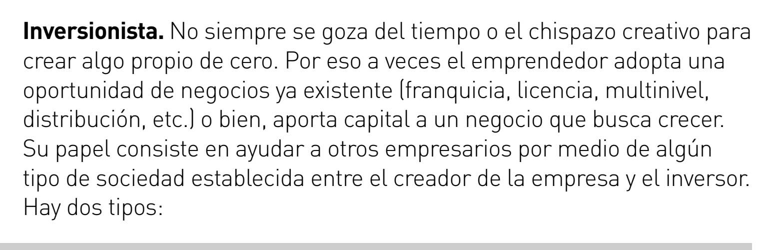
LA CARRERA EMPRENDEDORA

A juzgar por Andrés Tejada Naveros, director general de la consultoría CATN, un error que podría frenar a los agentes involucrados en esta búsqueda de estimular a los emprendedores recae en las ganas de sumar sólo más empresas, no emprendedores mejor capacitados y conscientes de qué papel desean implementar –acorde con su proyecto de vida– en la creación de valor.

"A veces es más importante que el emprendedor se vea a sí mismo y se pregunte: '¿realmente me veo pagando nómina, vigilando ventas, y operando por más de 10 años, todos los días, la dirección de un establecimiento u oficina, levantándome temprano para ir a trabajar?' Es bastante revelador ver que muchos quieren ser



Inversionista. No siempre se goza del tiempo o el chispazo creativo para crear algo propio de cero. Por eso a veces el emprendedor adopta una oportunidad de negocios ya existente (franquicia, licencia, multinivel, distribución, etc.) o bien, aporta capital a un negocio que busca crecer. Su papel consiste en ayudar a otros empresarios por medio de algún tipo de sociedad establecida entre el creador de la empresa y el inversor. Hay dos tipos:



a) Pasivo. Sólo pone dinero, recursos e infraestructura, pero no se involucra con la operación.

b) Activo. Aporta dinero, recursos, *expertise* e infraestructura, y además, como parte de su aportación, participa en las funciones de la empresa.

- **Impuestos:** persona física o moral con responsabilidades fiscales propias de un empresario.
- **Responsabilidad empresarial:** si es pasivo, sólo aporta capital para la empresa; si es activo, también aporta su experiencia profesional y operación cotidiana.
- **Retribución:** compartir las ganancias generadas en relación a su aportación al desarrollo de la empresa. Si trabaja en ella, un salario fijo.



sus propios jefes, pero no necesariamente quieren la responsabilidad de mantener una compañía", señala Tejada. No significa que prohijar nuevas empresas esté mal, al contrario: hay que fomentar que nazcan "conscientes de la relación que guarda un proyecto empresarial con sus vidas, y el rol que ellos ocuparán en su estructura", añade el consultor.

De acuerdo con el Inegi, las entidades que han fomentado históricamente el nacimiento de más unidades económicas son: Estado de México (666,795), Distrito Federal (449,989), Jalisco (405,116) y Veracruz (369,628). Y la búsqueda de las entidades federativas por ganar mejor posición en el *Doing Business* –estudio elaborado por el Banco Mundial que evalúa la facilidad para abrir y operar una empresa– ha favorecido ciertas iniciativas que se apoyan en el Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE) –programa de simplificación, reingeniería y modernización administrativa de los trámites municipales involucrados en el establecimiento e inicio de operaciones de empresas de bajo riesgo–, desarrollado por la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (Cofemer).

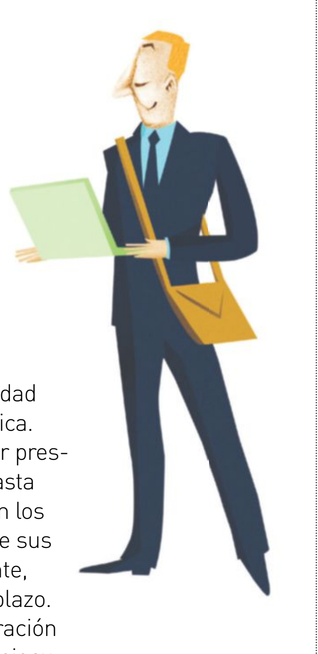
De acuerdo con reportes de la edición 2014 del *Doing Business*, 29 entidades mejoraron en más de un área medida, y por lo menos 14 de ellas lo hicieron en tres. Eso significa que hay mejores condiciones para que los emprendedores lleguen fácilmente al horizonte de abrir un negocio. Sin embargo, aún se ve lejos el día que una portada de **Entrepreneur** en México se llame "Abre tu negocio en 10 días", como era la intención original de esta portada.

¿QUÉ TIPO DE EMPRENDEDOR ERES?

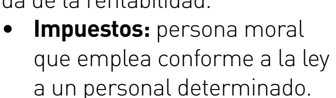
Los expertos coinciden en que el lento crecimiento, el estancamiento y hasta el cierre de las empresas muchas veces tiene que ver con que no existe una noción clara de cuál es la vocación real del que decide ser independiente. "Sus sueños a veces no encajan con la expectativa de vida o las capacidades reales", dice Tejada. Las categorías de emprendedor que se muestran ▶

Profesionista independiente. Autoempleado altamente productivo que sólo depende de su desempeño y capacidad para solucionar un problema concreto –como los arquitectos, dentistas, jardineros, reporteros, etc.–. La persona es su propio jefe y rinde cuentas sólo a aquellos a los que presta sus servicios. Su fin es ganar prestigio y crecer en la medida que incrementa sus clientes y subempleados hasta constituirse en una microempresa asociada a su imagen y desempeño profesional.

- **Impuestos:** se ocupa de su contabilidad fiscal bajo el régimen de persona física.
- **Responsabilidad empresarial:** crear prestigio por su desempeño individual hasta sumar a subempleados que aceleren los procesos productivos y la atención de sus clientes. Vive de sumar, gradualmente, más clientela y conservarla a largo plazo.
- **Retribución:** excedentes en la facturación mensual libre de costos y gastos de ejecución de los trabajos requeridos.



Empresario. Crea algún mecanismo de generación de riquezas por medio de negocios constantes. Su tarea fundamental es estimular la demanda (de productos o servicios) y satisfacerla conforme las necesidades o carencias del mercado. Los expertos consideran que la innovación es la segunda constancia de un empresario, así como la búsqueda de la rentabilidad.



- **Impuestos:** persona moral que emplea conforme a la ley a un personal determinado.
- **Responsabilidad empresarial:** rentabilidad y crecimiento constante.
- **Retribución:** salario de emprendedor y porcentaje de utilidades generadas anualmente.

Con el **Registro Nacional de Proveedores** todo es más transparente

CONTRATO

[redacted]

[redacted]

Instituto Nacional Electoral

Si eres o quieres ser proveedor de los partidos políticos y candidatos, es obligatorio inscribirse en el Registro Nacional de Proveedores del **INE**, hazlo en la página **ine.mx/rnp**, el trámite es fácil y gratuito.

Contigo, México es más. Súmate.

Llama al 01 800 433 2000





CUALIDADES COMUNES A TODOS LOS TIPOS DE EMPRENDEDORES



en las gráficas de este artículo tienen las características esenciales de cada perfil. Para definir a cuál perteneces, tienes que hacerte las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el grado de responsabilidad que estoy dispuesto a aceptar?
- ¿Me veo haciendo esto los próximos 10 años –o más– de mi vida?
- ¿Podría estar haciendo alguna otra cosa?
- ¿Qué me veo haciendo en el futuro (por ejemplo, 30 años más tarde)?
- ¿Cuáles son mis expectativas de inversión personal de tiempo diario, esfuerzos físicos y psicológicos que quiero (o puedo) poner en un proyecto?
- ¿Estoy dispuesto a perder comodidades en el corto y hasta mediano plazo con el fin de favorecer al proyecto?
- ¿Tengo la capacidad de encabezar un equipo de trabajo?
- ¿Tengo espíritu crítico para aceptar cuando no hago bien las cosas?
- ¿Tendré la disciplina de repetir los aciertos y mejorarlos todos los días?
- Si fracaso, ¿volveré a crear un proyecto?
- ¿Qué quiero obtener a cambio de mi aportación a dicho proyecto?
- ¿Qué tanto estoy dispuesto a cambiar mi estilo de vida, mis hábitos y costumbres?

Si descubriste qué tipo de emprendedor eres, ahora ponte a trabajar en un proyecto. Y si perteneces a las categorías de *intrapreneur*, defensor de causas, inversionista o empresario, has dado el primero de 10 pasos en la ruta crítica que trazamos para ti en esta edición de **Entrepreneur**. Pero ojo: este programa no está escrito en piedra y sólo responde a una observación de cómo han evolucionado algunos casos de éxito (tres de ellos sirven para ejemplificar los pasos). Y más allá de ver si tus ideas realmente son de negocios o cómo diseñar tu modelo, recuerda que una vez iniciada la carrera, no hay marcha atrás. ■



I D E A

Más allá del ingenio

CONCEPTUALIZAR TU PRODUCTO O SERVICIO REPRESENTA UN RETO DE INTELIGENCIA Y CAPACIDAD CRÍTICA. LA CLAVE: CREAR SOLUCIONES FACTIBLES PARA PROBLEMAS REALES.

JOSÉ ROBERTO PULIDO TINOCO



naliza: ¿cuántas veces no has escuchado a la gente decir "¡cómo no se me ocurrió a mí!"? En general, esto se debe a que se cree que pensar un negocio es cosa fácil; que sólo basta el ingenio, un planteamiento atractivo y vistoso con *sex appeal* único cuando se platica. Sí, eso ayuda. Sin embargo, las ideas de negocio son como el vino: requieren de una cuidadosa maduración para lograr la aceptación de los comensales y, por supuesto, un conocimiento de cómo se moldea el gusto del comensal.

Según los expertos consultados para esta nota, una idea de negocio se distingue porque aparece planteada como hipótesis ("qué tal si..." es la frase más socorrida en estos casos). Y ésta esboza una posible solución que impactará la vida de las personas y, a largo plazo, la economía de un sector, región o país. Pero fundamentalmente, significa que alguien (gobiernos, empresas, consumidores) estará dispuesto a pagar por ella de modo consistente y constante. El resto de las ideas pueden tener igualmente un impacto, aunque no necesariamente lo traducen en dinero para crear más valor, empleos y mercado de forma recurrente.

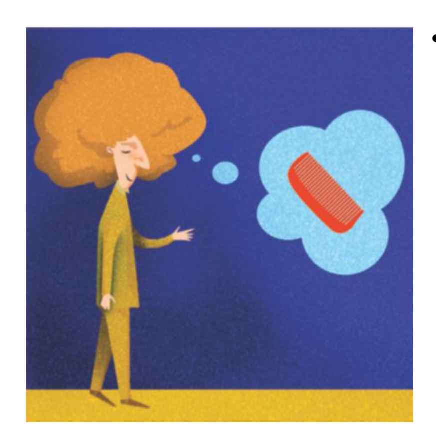
En suma, una solución que sí es de negocio consiste en conocer una situación donde: a) se proyectan ciertas problemáticas; b) se reconocen ciertos elementos, agentes, recursos y soluciones vigentes –así como sus respectivos impactos– involucrados en una dinámica económica; c) se diseña un nuevo modo de superar las áreas de oportunidad no cubiertas aún –por medio de *know-how*, nuevos canales de distribución o venta, ciencias aplicadas, innovación en productos o servicios, optimización de procesos o incluso, dándole la vuelta a toda una industria desde su planteamiento tradicional–; y d) se monetizan dichas soluciones a favor de sus creadores e implementadores.

La eficacia de la idea, entendida como producto o servicio que el emprendedor desea ofrecer al mercado, se caracteriza por tomar en cuenta tendencias y tecnologías existentes para introducirse en un sector. Como señala Gabriel Charles, director de Wayra México –aceleradora de negocios pertenenciente al corporativo Telefónica–, "debemos partir de nosotros mismos. La solución que pretendemos ofrecer, debe ser congruente con nuestro estilo de vida y con la manera en la que éste va a incidir en un mercado concreto".

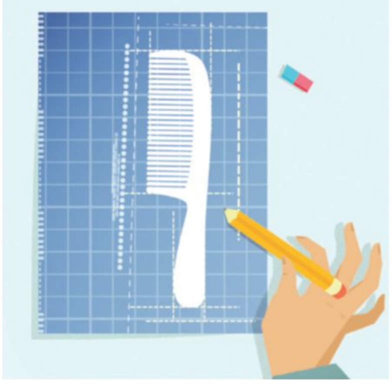
Para Oliver Camargo, cofundador y director general de WePlann, "toda idea de negocio tiene como primicia que el

DE LA HIPÓTESIS A LAS GANANCIAS

Para que toda hipótesis formulada como una solución se convierta en una verdadera idea de negocio, toma en cuenta los siguientes consejos de Oliver Camargo, Gabriel Charles y Federico Antoni:



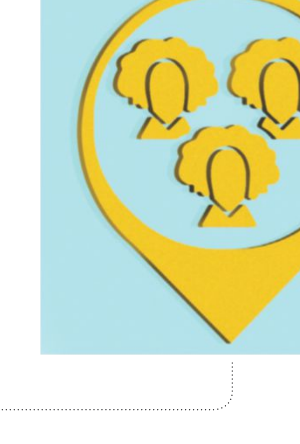
- Reconoce tu realidad, fíjate dónde estás parado y piensa hacia dónde puedes ir. Que tu planteamiento sea acorde con tu estilo de vida y que, de preferencia, parta de alguna necesidad propia que deseas cubrir.



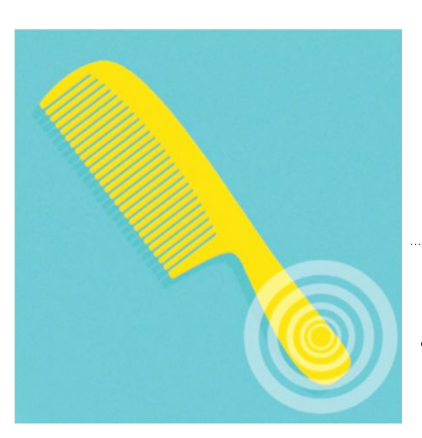
- Toma papel y lápiz, o bien tu *tablet*, y empieza por trazar bosquejos de tu idea. Al final, debes contar con una descripción concisa del producto o servicio que planeas ofrecer.



- Cuestiónate si tu necesidad es la necesidad de los demás. Es decir, ¿cuál es la solución que cubre tu producto o servicio?



- Conoce al mercado: ¿quiénes son tus clientes potenciales? Debes cuestionarte todo el tiempo si el sector en el que estás pensando implementar la idea realmente pagará por tu producto o servicio.



- A partir de los puntos anteriores debes definir qué ofreces y tener claro cuál es el valor agregado de tu oferta.

ILUSTRACIONES: LETICIA BARRADAS



cliente pague por ella. Esta es una prueba irrefutable de que tu hipótesis es viable y va a funcionar". Y es que como recuerda el experto, "hay que salir a la calle, escuchar al mercado –a quienes podrían ser tus clientes potenciales– y estar atentos a los cambios que se presentan en el ecosistema emprendedor diariamente".

¿Cómo saber si el impacto devendrá en un buen resultado? La recomendación de Camargo: recolectar datos macroeconómicos y de mercado que sirvan para reconocer la factibilidad de que dicha hipótesis se transforme en una idea sostenible y escalable.

CÓMO CREAR VALOR

Arthur Schopenhauer, filósofo alemán, decía que un genio es capaz de ver la idea en los fenómenos de la realidad. Y justo detrás de toda gran idea de negocio se encuentra la observación y el estudio de un modo de funcionar del mercado —al más puro estilo de los científicos. En negocios, a este proceso de conjeturar soluciones se le conoce como generación de valor, señala Federico Antoni, cofundador de Venture Institute y Venture Partners. "Una idea de negocio deja de serlo en la medida en que se pormenorizan las razones por las cuales se plantean soluciones y qué se espera conseguir con ellas", aclara el también inversionista de *venture capital* y profesor en Venture Institute.

Es importante que al momento de formular una hipótesis como una solución consideres qué tipo de idea piensas desarrollar. A decir de Antoni, existen fundamentalmente tres tipos de ideas de negocio:

1 **Idea de alto impacto.** Como su nombre lo indica, son aquellas ideas pensadas para generar cambios sociales o ambientales a gran escala y que eventualmente representan un factor clave en la macroeconomía de un país o, incluso, a escala mundial.

2 **Idea de producto.** Son esas ideas donde lo que piensas fabricar es una solución práctica per se para el consumidor que, como evidencia Camargo, "no siempre coincide con el usuario final ideal". Aquí, los productos se caracterizan por ser únicos en su clase y, aunque repetibles, difíciles de igualar en la anticipación a una problemática.

3 **Idea de servicio.** El valor agregado de este tipo de ideas se centra en dar una asistencia y atención directa a un problema mediante metodologías específicas aplicables por el factor humano o bien, por medio de tecnologías inteligentes. Generalmente se incluyen en sectores como el de la salud, la banca, agrícolas, legales, etcétera. "Este tipo de ideas son valiosas porque, sin llegar a ser de alto impacto, generan valores como el de comunidad", define Charles.

Reconocer de dónde nace la idea y hacia dónde se dirige es fundamental para determinar los beneficios que conseguirán tanto tú (emprendedor) como el sector de la comunidad (mercado objetivo) para la cual debiera estar destinada. Para Federico Antoni, toda idea de negocio lo es en la medida en que se tienen claros 1.- el punto de partida y 2.- el usuario final, para que este último, en determinado momento, se encuentre dispuesto a retribuir por el producto o servicio otorgado.

La diferencia entre una idea que sólo da soluciones sin monetizarlas –por ejemplo, un programa gubernamental para instalar WiFi gratuito en las escuelas– y una idea de negocios –la instalación gratuita de módulos WiFi en plazas y mercados a cambio de un plan de renta individual o por comercios–, consiste, sencillamente, en que la segunda anticipa un mecanismo para generar riquezas y garantizar su sostenibilidad a lo largo del tiempo (que se traduce en empleos, impuestos –más tarde WiFi gratuito en las escuelas–, mayor inversión en innovación, servicio, etcétera). "Una buena idea de negocio no radica en descubrir el hilo negro, su pertinencia está en la monetización y el momento adecuado para insertarla en el mercado", concluye Antoni. ■



FACTIBILIDAD

Pon los pies en la tierra (y en el mercado)

QUE TU IDEA DE NEGOCIO APORTE UNA SOLUCIÓN DE IMPACTO, NO SIGNIFICA QUE EL MERCADO ESTÉ PREPARADO PARA ELLA. DESCUBRE CÓMO SABER SI TÚ Y TU PÚBLICO OBJETIVO ESTÁN LISTOS PARA TU PRODUCTO O SERVICIO.

JOSÉ ROBERTO PULIDO TINOCO

Las primeras pantallas táctiles aparecieron en 1971. Sin embargo, fue hasta 2010, con la aparición del iPad, que Apple encontró el momento idóneo. Eso sí: la popular *tablet* tuvo que preparar al mercado –el iPod y el iPhone fueron los primeros avances– y esperar la situación ideal ya que, de acuerdo con los expertos de la compañía, si no lo hacían en el orden correcto, hubieran enfrentado a sus propios productos en el mercado.

Aunque una idea sí sea de negocio, el *timming*, la región o país y la preparación (y adaptación) del mercado no siempre son los adecuados para acogerla. Según Joy R. Sen, CEO de Xynertia –firma especializada en ingeniería de ventas– y mentor de The Pool Club de Emprendedores, necesitas armar un boceto de plan de negocios (véase la nota "Modelo de negocio" en la página 46) que incluya: a) público meta bien definido, b) problema formulado a detalle, c) descripción de la solución, d) accesos a la solución para los clientes y e) tipo de remuneración que recibirás como emprendedor. Los incisos a, c y d, anticipan tu relación con el mercado, mientras los incisos b y e, tus expectativas personales.

Con base en lo anterior, el primer paso es realizar una exhaustiva investigación mercadológica en lo general y rigurosa en el detalle, sin límites geográficos como parámetro esencial. Luego define un planteamiento claro y firme de la solución en tanto hipótesis referida a lo que tú deseas obtener al desarrollarla. Por su parte, Víctor Moctezuma, CEO del *hub* de innovación iLab Veracruz, apunta que es fundamental tener visión internacional del negocio en todo momento, pues "cuanto sucede en los mercados globales afectará a corto o largo plazo la decisión del consumidor local".

"Una vez que tienes una idea de negocio, el siguiente paso es elaborar un plan de ejecución, ya que éste te permitirá calcular el impacto que puede tener en tu destinatario final y la capacidad que tendrás para monetizar y escalar tu idea", señala Joy R. Sen. Pero ojo: esto sólo funciona siempre que encauce tu idea hacia su concreción, porque en este boceto de plan de negocios se detecta cuáles son las herramientas, capacidades y aptitudes con las que cuentas para realizarla, además de la necesidad sentida del mercado y el momento competente para ejecutarla.

Gabriel Charles, director de la aceleradora Wayra México, opina que "para implementar una solución es importante contar con una estrategia que, a grandes rasgos, debe bifurcarse hacia dos caminos: la viabilidad de su ejecución (de carácter interno) y el impacto que tendrá en el sector (factores externos)".

El nivel de ventas que se puede alcanzar es la clave para prever el momento en que tu idea será rentable.

CÓMO MONETIZAR UNA IDEA

De acuerdo con Moctezuma, para calcular la capacidad de monetización que tendrá tu idea de negocio haz un análisis simple de costos y beneficios para cada alternativa de tu proyecto, con la finalidad de compararlos. Consiste en sumas y restas. En primer lugar, se confrontan los costos de cada opción con los beneficios que se espera obtener. El resultado de este ejercicio debe reafirmar que los costos no excedan los beneficios.

Para Joy R. Sen, la monetización de tu negocio dependerá de "con qué escalabilidad y factibilidad de *delivery* (entrega) cuentas para abastecer el nivel de masa crítica". Por supuesto, el nivel de ventas que se puede alcanzar resulta esencial para prever el momento en que la idea sí será rentable. "Debes reconocer en los clientes la disposición que presentan para adquirir y utilizar tu idea de negocio", destaca a su vez el director de Wayra México.

Esto involucra un análisis de la demanda presente y futura, la necesidad sentida, la población objetivo y los niveles de ingreso esperados; al igual que realizar una radiografía económica del sector al que te diriges. No olvides considerar cuáles son las líneas de obtención y distribución que servirán a tu concepto, pues "si no existe una línea de distribución para tu producto o servicio, no debes desanimarte, al contario, recuerda que es posible crear o abrir esas líneas", sentencia el CEO de iLab Veracruz.

Los expertos coinciden, en resumen, en que toda idea de negocio es factible si se dispone de conocimientos y habilidades en el manejo de los métodos para implementar un proyecto en el mercado. Y la razón es simple: esto te facultará para dictaminar si el *timming* es el indicado para lanzar tu idea y si la necesidad del mercado es una necesidad real. "No tengas un *back up plan*, hazlo o renuncia", concluye Joy R. Sen. ■

TEST: ¿QUÉ TAN FACTIBLE ES TU IDEA?

Este pequeño *quiz* te permitirá saber si cuentas con los elementos necesarios para ejecutar tu idea o si ya conoces bien al mercado que está listo para ella:

1. ¿Estás 100% seguro de que tu idea está bien definida?
◌ a) 10 ◌ b) 5 ◌ c) 0

2. ¿Conoces a tu consumidor y las demandas del mercado al que diriges tu proyecto?
◌ a) 10 ◌ b) 5 ◌ c) 0

3. ¿Conoces a la competencia?
◌ a) 10 ◌ b) 5 ◌ c) 0

4. ¿Cuentas con el capital efectivo, algún crédito de financiamiento, subsidio o personas que puedan aportarlo?
◌ a) 10 ◌ b) 5 ◌ c) 0

5. ¿Tu proyecto respeta todas las leyes establecidas a nivel municipal, estatal y federal?
◌ a) 10 ◌ b) 5 ◌ c) 0

6. ¿Cuentas con un modelo de negocio?
◌ a) 10 ◌ b) 5 ◌ c) 0

7. ¿Tu propuesta respeta todos los convenios y reglamentos empresariales o industriales?
◌ a) 10 ◌ b) 5 ◌ c) 0

8. ¿Conoces los costos y beneficios de tu idea?
◌ a) 10 ◌ b) 5 ◌ c) 0

9. ¿Cuentas con recursos humanos disponibles para ejecutar tu idea (véase la nota "Recursos humanos" en esta misma edición)?
◌ a) 10 ◌ b) 5 ◌ c) 0

10. ¿Es el momento indicado para insertar tu proyecto al mercado? ¿Por qué?
◌ a) 10 ◌ b) 5 ◌ c) 0

11. ¿Existen antecedentes de demanda ya cubierta que amparen tus expectativas?
◌ a) 10 ◌ b) 5 ◌ c) 0

Evalúa tu puntaje:

- Si tu resultado es entre 80-110 puntos, felicidades, estás listo para implementar tu idea en el mercado.
- Si tu resultado está entre los 60-80 puntos, es posible que necesites algo de apoyo. Las incubadoras y los laboratorios de ideas como Wayra México, The Pool, iLab Veracruz o las incubadoras y aceleradoras universitarias pueden ser de gran ayuda.
- Si tu resultado es menor de 60 puntos, la recomendación es seguir pensando si tu proyecto es realmente viable y ejecutable al corto plazo.



RECURSOS HUMANOS

Afinidades efectivas, no afectivas

¿EL ESTUDIO DE MERCADO RESULTÓ FAVORABLE PARA TU HIPÓTESIS DE SOLUCIÓN DIRIGIDA AL MERCADO? SI ES ASÍ, AHORA CREA UNA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS PARA SUMAR GENTE CON TALENTO Y EXPERIENCIA QUE TE COMPLEMENTEN.

JOSÉ ROBERTO PULIDO TINOCO



En los videojuegos de rol *on line* más populares para múltiples jugadores, el éxito depende de quienes –basados en tu estrategia– están dispuestos y son capaces de librar las batallas a tu lado. El ecosistema emprendedor, a decir de Blair Singer, autor de *El ABC para crear un equipo de negocios exitoso* (2014), exige esta misma pericia. Porque para que una estrategia sea ejecutable se requiere gente que aporte algo nuevo, una experiencia técnica e incluso capital; así como los contactos necesarios para pensar en conjunto cómo ejecutar una idea de la mejor manera posible —además de aplicar conocimiento concreto y habilidades durante la creación y desarrollo.

Para Federico Antoni, cofundador de la aceleradora de negocios Venture Institute, "en principio, todo emprendedor debe entender que formar un equipo significa contar con el único capital orgánico e inteligente que le permitirá monetizar su idea y generar valor". Por lo tanto, la clave para que las cosas funcionen está en la integración de talentos, recursos, enfoques, opiniones y herramientas, al igual que experiencia de tus asesores, socios y personal operativo.

Conseguir una integración eficaz depende, según Pablo Lelo de Larrea y de Haro, director de Grupo HuntRed, de la elaboración de una estrategia en tu área de Recursos Humanos, proyectada para construir fuerza laboral capacitada y resolutiva. Toma en cuenta: a) cuáles son los puestos clave de tu idea de negocio, actividades a realizar y responsabilidades creativas (u operativas) que tendrá cada elemento; b) todos los puestos deben estar justificados y no deben repercutir de manera negativa en el control de recursos disponibles (seguramente limitados en esta etapa, que exige simplificar al extremo); c) tener herramientas (o KPIs) que permitan medir si se alcanzan objetivos a corto, mediano y largo plazo; d) saber que ninguna estrategia es integral si no se comparte la visión del proyecto.

ELIGE LO DIFERENTE

Una de las decisiones más complejas a las que te enfrentarás al momento de integrar a tu fuerza laboral es, sin duda, la de encontrar a los socios correctos. Joy R. Sen, CEO de Xynertia y mentor de The Pool Club de Emprendedores, señala que cuando se trata de asociarse "solemos buscar gente con nuestras mismas habilidades y aptitudes, y esto, la mayoría de las veces, representa un grave error. Deberíamos buscar primero perfiles complementarios". Por ejemplo, si eres una persona con visión lineal y tendencia al orden, tal vez requieres a alguien más creativo a tu lado; o si tienes los enlaces necesarios y conoces el mercado, es posible que tu socio ideal sea un inversionista, alguien que provea de recursos e infraestructura.



FOTO: DREAMSTIME

Finalmente pregúntate si, de acuerdo a los requerimientos de tu solución, hay que formar una sociedad o simplemente asumir la responsabilidad fiscal de la prueba y error subsecuente (véase la nota de "Impuestos" en la página 44). No olvides que el grado de confianza que le otorgues a una persona debe estar ligado proporcionalmente a su capacidad de comprometerse con tu idea de negocio más que a la compatibilidad emocional que puedan alcanzar.

Cutberto Rodríguez, director regional para Latinoamérica de Watchdata Tecnologies y maestro en la Escuela Bancaria y Comercial (EBC), al igual que Joy R. Sen, cree que al escoger al personal operativo la dificultad radica en disociar lazos afectivos con la relación hombre-trabajo. "Acostumbramos a contratar a nuestro personal por la empatía que creamos y perdemos de vista si las aptitudes con las que cuenta son las ideales. El personal operativo debe duplicar las habilidades de los socios", sentencia. De ahí que Joy R. Sen considere recomendable el uso de herramientas que faciliten la elección de un buen equipo, como el Birkman Method –evaluación multidimensional que integra datos de comportamiento, motivación y trabajo en conjunto, para designar la alineación de los roles en función de las relaciones–. ■

LOS TRES MOSQUETEROS DE TU EMPRESA

Pablo Lelo de Larrea y de Haro, de HuntRed, distingue tres tipos de personas que puedes incorporar a tu proyecto de acuerdo a su rol en la creación de valor:

1. **Asesores.** Tienen una tarea específica: gestionar la fiscalidad de tu negocio y, al mismo tiempo, crear simpatías y retarte, aconsejarte y brindarte su experiencia. Este es su valor añadido. Pueden ser asesores fiscales, laborales, de contabilidad o hasta para formar sociedades.
2. **Socios.** Personas dispuestas a comprometerse, contribuir con capital (de trabajo, monetario, recursos o infraestructura) y con aptitudes que complementen las tuyas. No todos los socios aportan dinero, sobre todo cuando se trata de ideas de baja inversión o en etapa temprana. Es mejor enfocarse en cualidades de gestión, operación o capacidades técnicas y administrativas.
3. **Personal.** Eslabón clave de la cadena productiva. Sin ellos no hay posibilidad de realización de una idea factible. A diferencia de los dos anteriores, el nivel de sinergia que logres conseguir entre tus empleados repercutirá directamente en la calidad de la producción o prestación de un servicio.

NUEVO EMPRENDIMIENTO

Súbete al *scooter*

EL CRECIMIENTO DE LOS USUARIOS DE TRANSPORTE PÚBLICO POCO CONTAMINANTE DE LA CIUDAD DE MÉXICO, PERMITIÓ A LOS FUNDADORES DE ECONDUCE SUMARSE A ESTE NICHO A TRAVÉS DE LA RENTA DE VEHÍCULOS ELÉCTRICOS DE DOS RUEDAS.

MARCO ANTÚNEZ



egresar de Londres –que goza de una educación vial consciente del peatón y los ciclistas, el medio ambiente, el bienestar de los usuarios de transporte público y la obediencia a las reglas de tránsito– a la Ciudad de México, implicó un reto para Eduardo Porta y su socio Alejandro Morales. Eduardo estudió Ingeniería Industrial; Alejandro, Ingeniería Civil. La especialidad de Eduardo es Desarrollo Sustentable por parte de la Universidad de Cambridge y la de Alejandro, Sistemas Ambientales por parte del University College London. Y la experiencia en la ciudad europea –en la que vivieron cerca de tres años cada uno mientras cursaban sus respectivas maestrías–, los motivó a no quedarse de brazos cruzados ante la contaminación del Distrito Federal y dedicarse a lo que mejor hacen los ingenieros mexicanos: crear una empresa; en este caso, econduce (www.econduce.mx), un servicio de *scooters* eléctricos compartidos que se pagan por hora o días.

Los dos se conocen desde los siete años de edad y comparten las ganas por "hacer algo trascendente", explica Alejandro. Y el caos automovilístico de la capital del país trascendía gravemente: exceso de automóviles e insuficiente infraestructura vial y de transporte público en la cuarta ciudad más poblada del mundo según la ONU.

Además, aunque Alejandro y Eduardo ya conocían el tráfico de la Ciudad de México, encontrarla peor que antes los convenció de tomar cartas en el asunto. "Nuestra vocación estaba clara: no teníamos intención de dejar que las cosas siguieran igual y, por supuesto, queríamos vivir de la solución que creáramos", sentencia Eduardo.

A LA VELOCIDAD DE LA LUZ

Al principio se enfocaron en el ámbito energético, pues "el transporte también es una forma de aplicación de la energía", dice Eduardo. Así visualizaron la posibilidad de afrontar el problema con estaciones para autos eléctricos; incluso, los propios autos eléctricos. Sin embargo, observaron que era aún un mercado incipiente en México y enfrentaban la paradoja del huevo y la gallina: "¿qué sería primero, estaciones o autos eléctricos?", explica Alejandro. Pero de apostar por esta opción, al final, sumarían más autos al caos vial.

La hipótesis subsecuente concluyó que debían de generar una alternativa de medio de transporte no contaminante. Lo decidieron tras observar soluciones que buscaban combatir la sobrepoblación automovilística.

Por ejemplo, Aventones ofrece un servicio a corporativos, organismos públicos y universidades con el fin de que adopten un sistema de transporte compartido entre miembros de su comunidad. Otra alternativa es Carrot, cuya oferta consiste en la renta de un coche por tiempos definidos, con cuotas por día u hora (gasolina y seguro incluidos). Y el sistema de Ecobici del gobierno del Distrito Federal ya



EDUARDO PORTA Y ALEJANDRO MORALES
ECONDUCE

FOTO: FEDERICO DE JESÚS SÁNCHEZ

había acostumbrado –con una implementación radial– a ciertas colonias a adoptar la bicicleta como medio de transporte individual. La ventaja de estas soluciones: su éxito implica que el mercado está preparado para una alternativa análoga.

"Aventones es una opción para oficinistas; Carrot, autos eléctricos para quienes requieren transporte amplio; Ecobici, para transporte individual no contaminante", opina Eduardo. "Faltaba satisfacer al usuario que requería distancias más largas sin desgaste físico en transporte individual".

Cuando el concepto de econduce estuvo perfilado –*scooters* eléctricos con membresía pagada en línea–, tuvieron que plantearse cómo ejecutarlo. Diana Solares, ahora directora de Mercadotecnia y Comunicación, los apoyó en este proceso trabajando medio tiempo en econduce. Decidió iniciar con el proyecto sólo porque le gustó la idea. Más tarde, Eduardo buscó a Jordi Adame, otro amigo de la infancia que los ayudaría a desarrollar su propia tecnología para el control de los *scooters* por medio de su empresa de informática: Astrata (con quienes comparten oficinas).

Uno de los programas de aceleración que les ayudó en el proceso para instaurarse y entender el impacto, necesidad y factibilidad de su negocio, fue el de The Pool Club de Emprendedores –espacio de trabajo colaborativo con educación empresarial y *networking*–, al que accedieron al resultar seleccionados en una convocatoria lanzada por Fomento Económico Mexicano (Femsa) a principios del año pasado. A raíz de esto, el negocio proyectó sus alcances.

A año y medio de haber comenzado la aventura empresarial, econduce tiene 130 usuarios en el modelo piloto (con ocho unidades funcionando) y 1,300 más en lista de espera. En marzo próximo, su versión beta tendrá 10 estaciones y 40 *scooters*. ■

"Nuestra vocación estaba clara: no teníamos intención de dejar que las cosas siguieran igual, y también queríamos vivir de la solución que creáramos".



I M P U E S T O S

Todo en orden

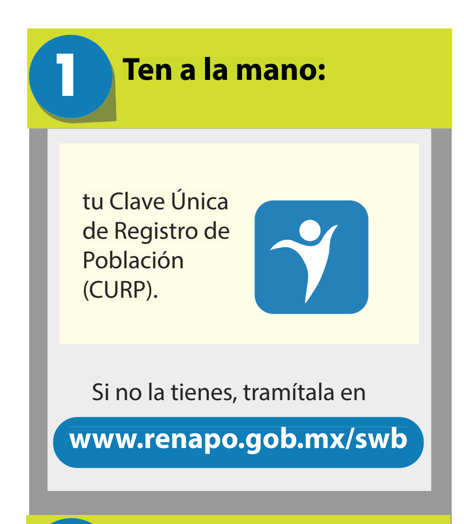
SI YA DECIDISTE HACER CARRERA COMO EMPRENDEDOR, EMPIEZA POR DARTE DE ALTA EN HACIENDA, EN UN PRINCIPIO, COMO PERSONA FÍSICA. AQUÍ TE DAMOS UNA GUÍA PASO A PASO.

DIANA JUÁREZ RODRÍGUEZ



A decir de César Aranday, director general de la firma de consultoría de franquicias Aranday & Asociados, "si buscas que los demás te tomen en serio, debes de comenzar por tomarte muy en serio las reglas del juego. Esto significa que debes responsabilizarte por todas tus actividades comerciales a nivel legal y transformarte en un agente de cambio que aporta a la sociedad (impuestos, capital social, empleos con prestaciones de ley) lo mismo que le exige (apoyos, subsidios, fuerza laboral, consumo)".

Para ayudarte un poco, **Entrepreneur** te presenta una guía básica para iniciar tus trámites, con ventajas y beneficios que puedes obtener:



1 Ten a la mano:

tu Clave Única de Registro de Población (CURP).

Si no la tienes, tramítala en

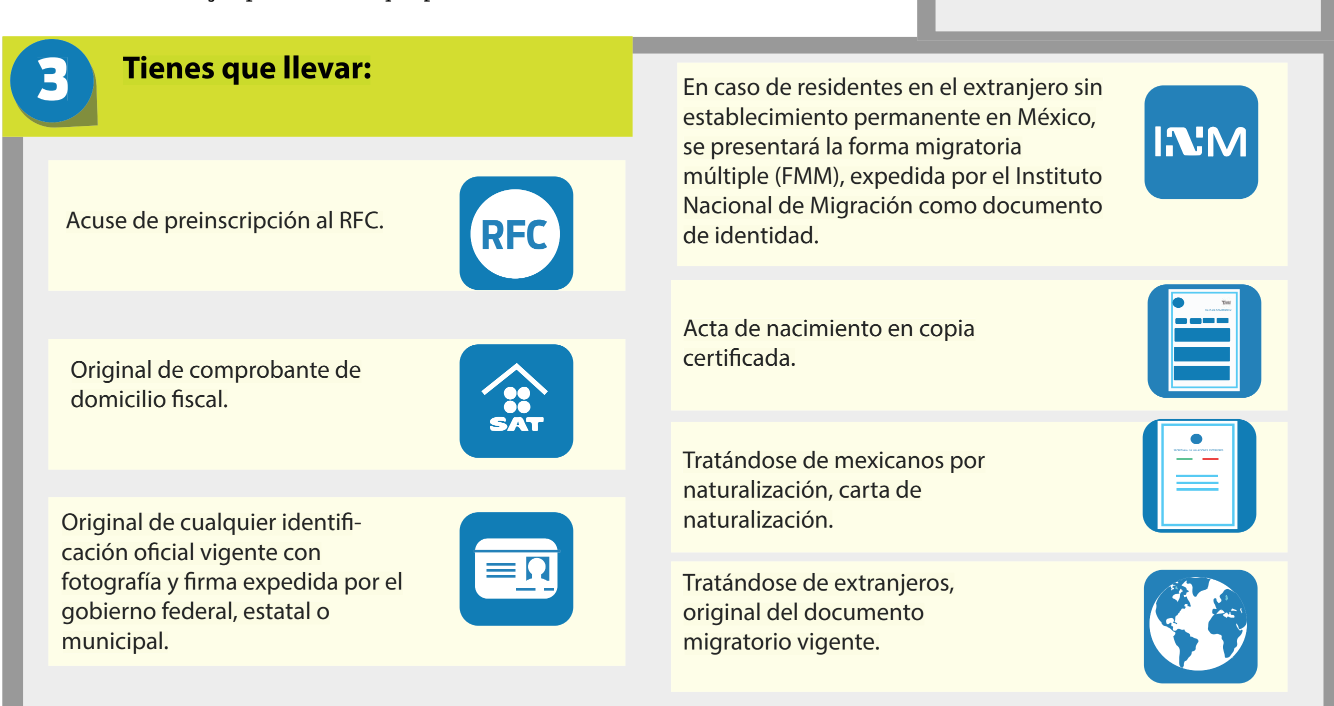
www.renapo.gob.mx/swb

2 Ingresa a sat.gob.mx

Ahí, busca la opción de inscripción en el RFC de personas físicas con actividad empresarial.



Preinscríbete y solicita una cita en el módulo más cercano del SAT.



3 Tienes que llevar:

Acuse de preinscripción al RFC.

Original de comprobante de domicilio fiscal.

Original de cualquier identificación oficial vigente con fotografía y firma expedida por el gobierno federal, estatal o municipal.

En caso de residentes en el extranjero sin establecimiento permanente en México, se presentará la forma migratoria múltiple (FMM), expedida por el Instituto Nacional de Migración como documento de identidad.

Acta de nacimiento en copia certificada.

Tratándose de mexicanos por naturalización, carta de naturalización.

Tratándose de extranjeros, original del documento migratorio vigente.

Obtienes, al acudir a la cita:

Hoja de Vista Previa (datos capturados de la Solicitud de Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes).



Cédula de Identificación Fiscal.



Acuse de Inscripción en el RFC.



OJO: **Para la obtención del certificado de firma electrónica, debes presentarte dentro de los 30 días siguientes.**



En caso contrario, el trámite al RFC será cancelado.





4 Tramita y verifica tu Firma Electrónica (FIEL).

Para ello acude a tu módulo del SAT con:

a) Original o copia certificada de una identificación oficial vigente.



b) CURP.



c) Original de comprobante de domicilio no mayor a cuatro meses.



5 Tramita tu contraseña para ingresar a tu perfil en el SAT de forma más segura.

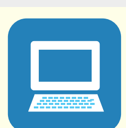
Puedes hacerlo en línea con tu FIEL en:

portalsat.plataforma.sat.gob.mx/CIECInternet/CIECCore



6 Para tramitar recibos o facturas electrónicas:

ingresa a la aplicación Mis cuentas y emplea tu FIEL y tu contraseña para acceder y tramitar tus propias facturas y recibos.



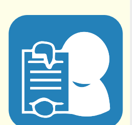
En esta misma aplicación podrás llevar tu contabilidad y tus declaraciones.

Ventajas:

a) Inversionistas, socios e instituciones a los que te acerques para probar tu idea, te verán más formal y comprometido con tu emprendimiento.



b) Podrás facturar a quienes te lo soliciten y probar tu facturación cuando sea requerida por un inversionista.



Beneficios:

tendrás acceso a participar en programas de apoyo gubernamental y subsidios del sector privado.



INFOGRAFÍA: DAVID PEÓN

Fuentes: Servicio de Administración Tributaria, Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Secretaría de Economía.



MODELO DE NEGOCIO

Traza tu proyecto

APROVECHA HERRAMIENTAS COMO EL CANVAS PARA DEFINIR LA FORMA EN QUE TU EMPRESA GENERARÁ VALOR PARA EL CLIENTE, CÓMO SE LO ENTREGARÁ Y DE QUÉ MANERA ASEGURARÁ LA RENTABILIDAD EN EL LARGO PLAZO.

JORGE VILLALOBOS



Una idea sobre un nuevo producto o servicio vale tanto como el modelo de negocio que la hace viable. Esto es esencialmente la manera en que una empresa genera un beneficio, lo hace llegar a sus clientes y obtiene a cambio un beneficio para sí misma.

En términos simples, la innovación en este tipo de modelos consiste en crear valor tanto para las compañías como para los clientes y la sociedad. Y también tiene que ver con sustituir modelos obsoletos. Apple lo hizo cuando lanzó el reproductor de música digital iPod y su tienda *on line* de canciones iTunes. Asimismo, Skype –hoy propiedad de Microsoft– al ofrecer llamadas internacionales a tarifas bajísimas y la posibilidad de hablar gratis entre usuarios, aprovechando Internet.

Para innovar como lo hicieron estas compañías existe el lienzo para la generación de modelos de negocio –mejor conocido como *business model generation canvas*–, que define los elementos que conforman cualquier modelo de negocio. La tarea del emprendedor es llenarlos en función de las características de su proyecto. "Desde que apareció ha sido una herramienta muy efectiva, que ayuda a conceptualizar de forma práctica el modelo de negocio y cómo tú entregas valor, ya sea a través de un producto, un servicio o un proceso dentro de la organización", dice Fernando Barquera, director general de Focus Innovaciones.

A diferencia de un plan de negocios –un documento de varias páginas, cuya redacción puede tomar meses–, el canvas tiene la virtud de la simpleza y de que puede realizarse en una sentada. "Si me presentan una hoja donde debo claramente llenar nueve campos relacionados con el emprendimiento, con respuestas del tamaño de un *post-it*, me fuerza a aterrizar mis conceptos", considera Arturo Vélez, responsable del descubrimiento de *startups* de tecnología y de oportunidades de negocio en la aceleradora Naranya Labs.

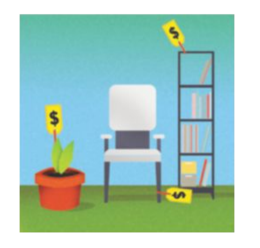
La otra gran virtud del lienzo es que no está escrito en piedra. Sus campos –todos en órbita alrededor del principal que es la propuesta de valor para el consumidor– pueden entenderse como preguntas. De modo que el emprendedor puede jugar con diferentes posibilidades, preguntándose: "¿qué pasaría si hago esto o aquello?" Lo cual permite flexibilidad a la hora de generar un modelo nuevo y probarlo a pequeña escala; y facilita su ajuste en el camino, en función de los resultados que vaya obteniendo.

Una vez construido un modelo de negocio en este *canvas*, opina Vélez, "funciona muy bien para presentarle tu idea a otra persona: un inversionista o un socio, y así recibir retroalimentación". Pero cabe señalar que el lienzo no sustituye a un plan de negocios. "Al final de cuentas si a un inversionista le interesa el *business model canvas*, acabará pidiendo el *business plan*", agrega.

Por otro lado, este *canvas* permite perfilar aspectos tanto filosóficos como prác-

FUENTES DE INGRESOS

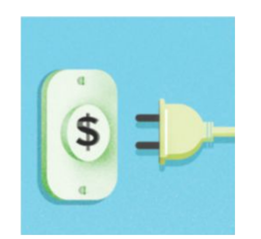
- **Corretaje.** Es el resultado de servicios de intermediación entre dos o más partes. Normalmente se trata de una comisión como la que cobran los agentes de bienes raíces o el porcentaje del valor de cada transacción entre un comerciante y su cliente que toman los proveedores de tarjetas de crédito.



- **Licencias.** Este tipo de ingreso se genera al dar a los clientes permiso para usar propiedad intelectual protegida a cambio del pago de regalías (que es un porcentaje sobre las ventas obtenidas). Por ejemplo: uso de patentes, contenido audiovisual o personajes de tv o películas.



- **Préstamos, rentas y *leasing*.** Se crea al otorgar temporalmente a alguien el derecho exclusivo para usar un activo determinado, por un periodo de tiempo específico, a cambio de una tarifa. En la Ciudad de México, Carrot permite rentar automóviles por hora o día.



- **Tarifas de suscripción.** Consiste en vender el acceso continuo a un servicio. El servicio de música Spotify permite disfrutar de un vasto catálogo musical por una membresía mensual o anual.



- **Tarifas por servicios.** Los ingresos se generan por el uso de un servicio en particular. Mientras el cliente más lo usa, más paga. Tal es el caso de los cargos que hace un hotel por noche de hospedaje.



- **Venta de productos.** Derivada de la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico. Por ejemplo, la venta de un auto o de un libro.

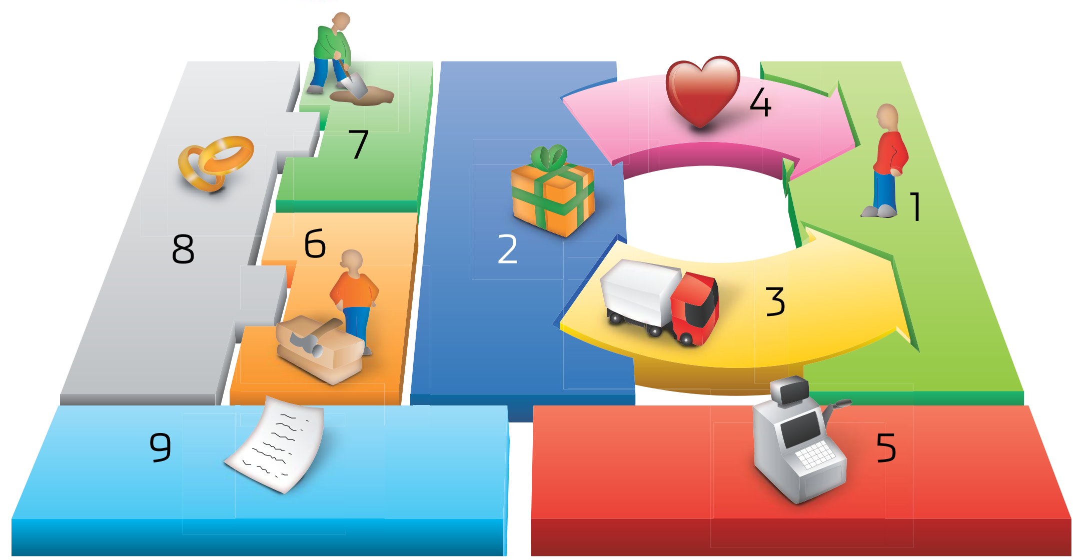


ILUSTRACIONES: LETICIA BARRADAS

ticos de la empresa, que incluyen desde la misión, visión y los valores del negocio hasta la estructura legal que haga más propicia su operación. De la propuesta de valor puede derivarse quién es la empresa. "Cuando identificas qué le estás dando de valor a tu cliente, puedes ir orientando tu misión", señala Vélez. Por citar un caso hipotético, si la propuesta de valor de un modelo de negocio consiste en ofrecer alimentos saludables, la misión y visión de dicha empresa debería estar enfocada en contribuir a la salud de la sociedad. En la misma línea, los recursos y alianzas clave deberían incluir proveedores e insumos que garanticen la producción de artículos sanos.

Pasar de un emprendimiento a una empresa "cuesta trabajo", opina Barquera. Aunque si aspectos futuros como registro de marcas, patentes o fuentes de ingresos están considerados desde el principio, será más fácil tomar mejores decisiones prácticas como qué tipo de figura legal conviene para tu proyecto y cuándo constituirte.▸





LIENZO EN BLANCO
Desarrollado por Alexander Osterwalder, consultor empresarial y autor del libro *Business Model Generation*, que autopublicó en 2010, un modelo de negocio está formado por los siguientes bloques:

1 Segmentos de cliente. Son los grupos de personas u organizaciones para los que una empresa crea valor. Para satisfacerlos mejor, una compañía puede agruparlos en distintos segmentos según necesidades, comportamientos u otros atributos en común. Luis Arnal, director general de Insitum, una consultora en innovación, considera que el análisis del consumidor debe abarcar cuatro dimensiones: qué piensan, sienten, hacen y usan.

2 Propuesta de valor. Es la razón por la que los clientes prefieren una marca, producto o servicio determinado sobre otras opciones. Describe el conjunto de productos o servicios que crean valor para un segmento específico de cliente, y que puede estar ligado a elementos tanto cuantitativos –precio, reducción de riesgos, disminución de costos o rapidez, por ejemplo– como cualitativos –que podrían ser diseño, marca, conveniencia o experiencia–. Se genera a partir del conocimiento del segmento y éste, a su vez, debe percibir el beneficio que obtiene.

3 Canales. Este bloque describe la manera en que el negocio se comunica y alcanza a su segmento de cliente para entregarle la propuesta de valor. Esto implica encontrar la manera más efectiva tanto para dárselo a conocer (costo de información) como para ponerlo en sus manos (costo de transacción). "Una forma de innovar en canales consiste en reducir los costos de información y transacción para facilitar conexiones entre segmentos o entre empresa y segmento. Internet es una poderosa herramienta para este propósito. Por este medio podemos educar al cliente en el proceso de compra", dice David Bernardo, socio de LITS ebusiness, una consultoría en comercio electrónico que trabaja con marcas como Gatorade y El Palacio de Hierro. "Al combinar una comunicación digital enfocada a la conversión y la venta con una tienda *on line*, es posible dirigir al consumidor al sitio para que compre de inmediato, algo que es medible", añade.

4 Relaciones con el cliente. Describe los tipos de relaciones que una compañía establece con segmentos de cliente específicos. Pueden ser sumamente personales o prácticamente automatizadas, y su razón de ser tiene que ver con adquirir o retener clientes, o incluso venderle más a clientes ya establecidos. La que elijas impactará de manera profunda en la experiencia de tu consumidor.

5 Fuentes de ingreso. Representa el efectivo que la empresa genera de cada segmento de cliente (ver recuadro en la página 47). Es posible establecer una o más fuentes de ingreso si se determina por qué valor está realmente dispuesto a pagar cada segmento de cliente. Un modelo de negocio puede involucrar dos tipos fuentes de ingresos:

- Transacciones resultantes de pagos de clientes por una sola vez.
- Flujos recurrentes resultantes de pagos regulares, ya sea para entregar una propuesta de valor a los consumidores o proveer soporte posventa al cliente.

6 Recursos clave. Se trata de los activos más importantes del negocio para crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar a sus mercados, mantener relaciones con su segmento de cliente y obtener ingresos. Varían según el tipo de modelo. Pueden ser físicos (activos como instalaciones y maquinaria), intelectuales (marcas y patentes), capital humano, y financieros (efectivo y líneas de crédito). Pueden ser propios, arrendados o adquiridos de aliados clave.

7 Actividades clave. Son las tareas fundamentales que un negocio debe llevar a cabo para operar exitosamente. Al igual que los recursos clave, están encaminadas a crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con el cliente y generar ingresos. Involucran producción, la solución de problemas y la gestión de plataformas y aprovisionamiento de servicios.

8 Alianzas clave. Abarca la red de proveedores y aliados que permiten el funcionamiento del modelo de negocio. Hay varios tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre no competidores.
- Asociaciones entre competidores.
- Coinversiones para desarrollar nuevos negocios.
- Alianzas entre proveedor y comprador para asegurar una proveeduría confiable.

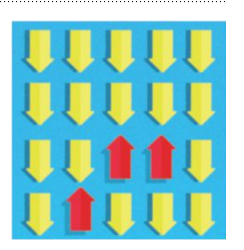
9 Estructura de costos. Describe los costos más importantes en que incurre una compañía para operar según un modelo de negocio determinado (ver recuadro en esta página). Puede calcularse con relativa facilidad una vez que se establecen recursos, actividades y alianzas clave. Algunos negocios están enfocados en reducir los costos ofreciendo propuestas de valor de bajo costo, mientras otros están enfocados en la creación de valor, ofreciendo estatus y personalización.■

NÚMEROS BAJO CONTROL

Conoce las estructuras de costos (y ahorros).



- **Costos fijos.** Permanecen igual sin importar el volumen de bienes producidos o servicios prestados.



- **Costos variables.** Varían proporcionalmente con el volumen de bienes producidos.



- **Economías de escala.** Ahorros que un negocio obtiene en la medida en que su producción se incrementa, ya que el costo promedio por unidad se reduce.



- **Economías de alcance.** Ahorros debido a un mayor ámbito de operaciones, cuando un área del negocio –como mercadotecnia o un canal de distribución– da servicio a múltiples productos.

ILUSTRACIONES: LETICIA BARRADAS



COMPROBACIÓN DEL MODELO

Experimenta, evalúa y pivota

CON TU NEGOCIO YA MODELADO EN UN LIENZO O CANVAS, LLEGÓ LA HORA DE SALIR AL MERCADO A PROBAR TU PROTOTIPO Y HACERLE LAS MEJORAS NECESARIAS HASTA LLEGAR A UN PRODUCTO O SERVICIO DEFINITIVO.

JORGE VILLALOBOS


ike Tyson, boxeador y ex campeón de peso completo, declaró una vez acerca de las estrategias de sus oponentes previas a una pelea: "todos tienen un plan hasta que reciben un puñetazo en la boca". Aun así, en la arena de los negocios, la tradición dicta que lo primero que un emprendedor debe hacer para fundar una empresa es redactar un plan de negocios. Algo que el *Harvard Business Review* expone en un artículo de mayo de 2013 como "un documento estático, que describe el tamaño de una oportunidad, el problema a resolver y la solución que el nuevo emprendimiento proveerá", con pronósticos a cinco años de ingresos, ganancias y flujo de caja, incluidos. "Esencialmente se trata de un ejercicio de investigación escrito en aislamiento sobre un escritorio antes de que el emprendedor haya siquiera empezado a construir un producto", continúa la prestigiada publicación.

El problema con los planes es que, en la mayoría de los casos, tras meses de trabajo, los emprendedores descubren a la mala que su producto o servicio no es lo que los consumidores necesitan o quieren. Por eso no es casual que una metodología dada a conocer en 2011, llamada *lean startup*, se popularizara en poco tiempo en escuelas de negocios. Este modelo "está diseñado para que tú constantemente valides en el mercado la reacción del consumidor y hagas adaptaciones", afirma Víctor Moctezuma, director general del *hub* de innovación iLab Veracruz. "Es un proceso de prueba y error incesante", sentencia.

Bajo esta premisa, un emprendimiento se entiende como una organización diseñada para buscar un modelo de negocio repetible y escalable. Así, en lugar de hacer un complejo plan de negocios, la idea es que partas de conjeturas y diagrames un modelo de negocio hipotético por medio del lienzo presentado en la nota "Modelo de negocio" (página 46).

Con este modelo base ya bajo el brazo, debes salir a pedir a usuarios, compradores y aliados potenciales retroalimentación, para rápidamente elaborar un prototipo básico que –en la jerga del método *lean startup*– se conoce como producto mínimo viable, el cual podrás mejorar de forma incremental y por medio de distintas iteraciones.

Ojo: este proceso de mejora no es un salto al vacío. Los parámetros son necesarios para definir si hay que iterar (hacer pequeñas modificaciones) o pivotar (cambios más sustanciales). Las cuantificaciones incluyen desde límites en costo, para acotar el riesgo de quedarse sin recursos, hasta rentabilidad y adquisición de clientes.

SÉ *LEAN* PARA TODO

El proceso de experimentación, evaluación y pivote que supone este método de trabajo puede aprovecharse en distintos aspectos de una *startup*. Por ejemplo, en lo que respecta a


FOTO: DREAMSTIME

la proveeduría y la logística, hablar con proveedores potenciales puede ser útil porque si logras convencerlos de tu idea y comprobarla a pequeña escala, ellos podrían reconocer el potencial de tu negocio y empezar a tratarte como una empresa mucho más grande o por lo menos guiarte para definir hitos que te permitirán acceder a mejores condiciones.

"Usa la prueba en pequeña escala, las ideas y el entusiasmo que traes con las personas en tu cadena de suministro para decirles: 'si todo funciona, tendrás un buen cliente'", sugiere Isaac Lekach, fundador de The Sarpes Group, Inc. y mentor en el *hub* para emprendedores The Pool. En el caso de que tu modelo de negocio involucre propiedad intelectual, es crítico que asegures su protección y, en consecuencia, vale la pena que desde el principio inviertas en abogados que la registren para hablar de tu idea libremente. Por otro lado, en lo que respecta al uso de tecnología y software de gestión, si bien tu operación comenzará a escala reducida, conviene que definas desde el inicio en qué momento del desarrollo de tu *startup* necesitarás una solución más robusta para planificar y estar preparado.

En lo que se refiere al financiamiento –tanto el apalancamiento como una inversión de capital–, una idea con modelo comprobado vale más que una idea. Pero la ejecución de dicha idea a mayor escala "vale mucho más", destaca Lekach. De modo que en la medida en que experimentes, evalúes y pivotes, podrás robustecer tu modelo de negocio para atraer tanto a clientes como inversionistas. La buena noticia es que el *lean startup* está diseñado para que constantemente valides tu modelo en el mercado acorde con la reacción del consumidor, y así, hagas adaptaciones.

AFINA TUS PROCESOS Y MONETIZA

Estos son los pasos para lograr una operación que te encamine a las ganancias:

- **Experimenta.** Es básico que definas la premisa de tu modelo de negocio basado en las necesidades de tu cliente (no en lo que tú quieres o crees que el cliente desea), a partir de la investigación, la observación y el análisis, recomienda Víctor Moctezuma del *hub* iLab Veracruz.
- **Evalúa.** Durante la fase de recepción de resultados, debes medir y aprender todo el tiempo. Por ello es clave que definas las métricas fundamentales que indicarán si tu producto o servicio está funcionando. De otra forma perderás la valiosa oportunidad de enriquecer la premisa original de tu propuesta de valor para generar rentabilidad. Considera dimensiones realistas de mercado y define proyecciones de crecimiento viables.
- **Pivota.** A la hora de modificar la solución para adaptarla a la necesidad de tu cliente, debes tener en cuenta cómo harás las calibraciones necesarias una vez que pruebas tu solución en el mercado. Aprende de la reacción que tiene el usuario al interactuar con tu producto. Recuerda: ellos siempre tienen la razón.

MODELO DE ALTO IMPACTO

Socialmente rentable

PARA ENFRENTAR LA ESCASEZ DE AGUA POTABLE EN COMUNIDADES MARGINADAS, MAURICIO ARECHAVALETA, FUNDADOR DE DOS BANDERAS, COMBINÓ SU VOCACIÓN POR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CON UN NEGOCIO EN LA INDUSTRIA DE LA MODA.

MARCO ANTÚNEZ



auricio Arechavaleta, fundador y artífice de Dos Banderas (www.dosbanderas.com.mx), busca pertenecer a un tipo de agentes de cambio: emprendedores que dinamizan la economía y llevan las utilidades a quienes más lo necesitan con un plan de negocios de por medio.

La historia de la empresa inicia donde la pobreza se agudiza: comunidades con difícil acceso a agua potable. Según la ONG Coalición de Organizaciones Mexicanas por el Derecho al Agua, en el país hay nueve millones de personas sin servicio de agua entubada; mientras que 13 millones más, a pesar de contar con el servicio, reciben el líquido contaminado en sus hogares. Esto repercute en materia de salud, principalmente con infecciones gastrointestinales. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), de los 2,456 municipios del país, 43 carecen por completo del servicio.

Mauricio, preocupado por la realidad que vivían comunidades cercanas a Monterrey –de donde es originario–, empezó a trazar su idea en 2011, cuando estudiaba en el extranjero, durante una competencia de emprendedores organizada por la Universidad Cornell –en la cual estudiaba Economía y Finanzas–, en Nueva York. El emprendedor pensó en traer filtros de agua a México para ayudar a los millones de mexicanos que carecen de acceso al agua purificada. Pero adoptar la tarea de una ONG no le resultaba satisfactorio: quería un modelo autosustentable, garante de independencia económica respecto a patrocinadores y donativos gubernamentales.

Su mecanismo para generar riquezas tiene un modelo que hibrida rentabilidad y responsabilidad social: diseña, fabrica y vende camisas de alta gama –en puntos como El Palacio de Hierro, Liverpool y tiendas boutique de Cancún, Acapulco, Ciudad de México, Villahermosa, Monterrey, Guadalajara y Puebla–, cuyo precio ($800 para hombres, $700 para dama) incluye el costo de un filtro de agua con tecnología suiza, destinado a beneficencia. Así, involucra al cliente en una dinámica de consumo responsable donde un beneficio particular (camisas con diseño y alta calidad) deviene en apoyo social.

AGUA (NO) PASA POR MI CASA

Mauricio parte de una hipótesis: una solución de un problema en la base de la pirámide no exige que los recursos vengan de ella, aunque se base en el consumo. Por lo que decidió venderle a un nivel socioeconómico –o NSE– "pudiente" (C+, B y A) una camisa, para que la persona de escasos recursos (NSE: D y E) reciba a cambio un filtro LifeStraw –de la empresa Vestergaard Frandsen que, a su vez, regala agua purificada a comunidades vulnerables por cada dispositivo vendido–.

El filtro consiste en un tubo de plástico. El agua se succiona por el tubo como si fuera un popote y atraviesa fibras que cuelan las partí-



MAURICIO ARECHAVALETA
DOS BANDERAS

FOTO: LUZ MONTERO

culas, sin químicos. Su modelo individual tiene una vida de hasta 1,000 litros, mientras que la presentación familiar purifica hasta 18,000 litros. Las versiones más actuales son capaces de eliminar 99.9% de los parásitos del agua. Mas la innovación de Mauricio no recae en emplear esta tecnología, sino en el modo de llevarla a quienes más lo necesitan sin depender de subsidios, sino del consumo.

¿Cómo llegó a este modelo? Durante su estancia en Nueva York, Mauricio conoció al fundador de Vestergaard Frandsen, así como al emprendedor y filántropo estadounidense Blake Mycoskie, creador de la marca de zapatos Toms (toms.com). Ambos lo inspiraron para diseñar su propio modo de ayudar y obtener remuneración.

Hoy, desde el banderazo de salida en enero de 2012 y con una inversión inicial de $150,000, Dos Banderas no sólo se nutre de ventas: terceriza gratuitamente la distribución y entrega de los filtros al convocar a jóvenes a sumarse a la causa, disminuyendo sus costos de operación.

La recompensa de la empresa es la satisfacción de las familias de escasos recursos beneficiadas. A esto se suman galardones como el Premio de la Juventud en Nuevo León y el Premio al Estudiante Emprendedor Noreste, en Responsabilidad Social. Obtuvo, también, una invitación a la cumbre mundial de Emprendimiento Social en Kuala Lumpur, Malasia por parte de Muhammad Yunus (Premio Nobel de la Paz). Preseas que, más que vanidad, dan fe del valor de Dos Banderas.

Aunque su modelo ya probó su eficacia –autosustentabilidad e impacto– “la intención”, finaliza Mauricio, “es extender la marca a toda Latinoamérica con soluciones a largo plazo al problema del agua”. ■

> “La intención es extender la marca a toda Latinoamérica con soluciones a largo plazo al problema del abasto de agua potable”.



CONSTITUCIÓN DE EMPRESA

De persona física a moral

¿PROBASTE A ESCALA TU NEGOCIO? ENTONCES ES MOMENTO DE CONSTITUIRTE COMO EMPRESA. DE PASO, APROVECHA PARA TENER TODO EN ORDEN CUANDO LLEGUEN INVERSIONISTAS INTERESADOS EN TU COMPAÑÍA.

DIANA JUÁREZ RODRÍGUEZ

El hecho de que los beneficios obtenidos resulten superiores a los costos y gastos operativos durante la etapa de construcción de una empresa, concluye que, en efecto, existen elementos suficientes para garantizar la eficacia de tu emprendimiento. Carlos Andrés Tejada Naveros, consultor y director general de la consultora de negocios CATN, afirma que "a pesar de querer acapararlo todo o asumirse el non plus ultra de una compañía, es el momento para entender que la máquina para hacer dinero requiere de operativos que, en definitiva, no pueden ser siempre el dueño".

"Lo que sigue es crecer y para ello, tienes que asumir el hecho de que la empresa no eres tú, sino un organismo para ganar dinero, independiente, autónomo e integrado por diferentes criterios de personas que obtendrán un beneficio a cambio", agrega el experto. Y esto necesita una validación legal que te permita integrar a inversionistas, socios industriales, así como fondos de inversión privada y gubernamental.

Los pasos para constituirte como empresa son los siguientes:



Las formas de operar a través de sociedades reconocidas por las leyes mexicanas son las siguientes:



- Sociedad Anónima de Capital Variable o S.A. de C.V.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada o S. de R.L.
- Sociedad en Nombre Colectivo o S. en N.C.
- Sociedad en Comandita Simple o S. en C.S.
- Sociedad Anónima o S.A.



Las formas más comúnmente utilizadas por inversionistas extranjeros son la S.A. y la S.A. de C.V., y aun la S. de R.L.

Una de las razones para formar este tipo de sociedades es que, en caso de algún problema financiero los empresarios deben responsabilizarse hasta el monto de sus aportaciones.



4 Acude con el fedatario público que elegiste para constituir tu empresa o persona moral. Debes presentar los siguientes documentos para continuar tus trámites:



- Original y fotocopia del comprobante de domicilio fiscal (original para cotejo).



- Copia certificada y fotocopia del documento constitutivo debidamente protocolizado.



- Original y fotocopia de cualquier identificación oficial vigente con fotografía y firma expedida por el gobierno federal, estatal o municipal del representante legal.



- Copia certificada y fotocopia del poder notarial con el que acredite la personalidad del representante legal, o carta poder firmada ante dos testigos y ratificadas las firmas ante las autoridades fiscales o ante notario o fedatario público (copia certificada para cotejo).

VENTAJAS



Permite que se incorporen nuevos socios y da mayor certeza ante las instituciones bancarias.



Da prueba de la seriedad de la empresa en tanto entidad independiente al dueño. Facilita el acceso a subsidios, fondos de inversión y concursos empresariales.

INFOGRAFÍA:DAVID PEÓN

Fuentes: Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Secretaría de Economía y Servicio de Administración Tributaria (SAT).



R E N T A B I L I D A D

Meta diaria: ganancias

LA RIQUEZA ES DE QUIEN LA TRABAJA. Y EN ESTA LABOR, HAY FACTORES CLAVE QUE DEBEN RESPALDAR A LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS EN VENTA: PLANEACIÓN, MEJORES PRÁCTICAS Y DISCIPLINA DIARIA.

ANDRÉS PIEDRAGIL GÁLVEZ



ntre los múltiples objetivos que se le pueden exigir a una empresa, hay uno que nunca estará a discusión: ser una organización rentable; es decir, tiene que ser una entidad económica que obtiene ganancias, en forma consistente, tras producir y vender un bien o servicio. Si no satisface dicha meta, una compañía, en realidad, es otra cosa —un sueño personal, una causa noble, un *hobby*, una aventura familiar, un ejercicio de innovación, una afirmación del ego, etcétera. Incluso, para muchas firmas con vocación social, la generación de beneficios también es un asunto ineludible (pues sin rendimientos, la viabilidad de sus proyectos siempre estará en riesgo).

A pesar de su importancia, la rentabilidad es un tema de negocios que, dicen los expertos entrevistados, tiende a enfocarse desde perspectivas erróneas. En muchas iniciativas empresariales –sobre todo en emprendimientos y en pequeñas y medianas organizaciones en fase de crecimiento–, se asume que la genialidad, el entusiasmo y el empeño son los factores que garantizan la obtención de ganancias. Sin embargo, en la fórmula de la rentabilidad, dichos ingredientes, aunque necesarios, deben enriquecerse con otros valores: planeación, estrategia, orden y disciplina.

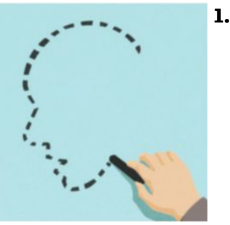
Cuando las expectativas de rentabilidad se sustentan únicamente en criterios personales y subjetivos (genio, ánimo y trabajo duro), los resultados ilusorios son la consecuencia típica. Por ejemplo, para una empresa, un éxito de ventas no sólo representa ingresos, también implica diversos compromisos (costos de producción, gastos operativos, pago de impuestos, liquidación de créditos, etc.); si la compañía no consideró las obligaciones, el triunfo comercial mostrará su lado amargo: las buenas ventas no significaron rentabilidad —las ganancias seguramente fueron mínimas, o hasta se produjeron pérdidas monetarias. Por supuesto, la recomendación no es abandonar la vitalidad y la creatividad emprendedoras, sino fortalecerlas con prácticas de negocio probadas que realmente aseguren una rentabilidad sostenible en el tiempo.

EL FRUTO DE LA CAUSALIDAD

En el corazón de una empresa rentable, siempre se encontrará un producto o servicio que el mercado demanda; un bien que atiende una necesidad no satisfecha ▶

VENTAS CON CRITERIO

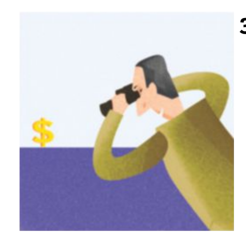
Las ventas, como bien se sabe, cada vez son más difíciles de lograr. Sin embargo, para que no resulten imposibles, hay que crear prácticas de comercialización que posean ángulo estratégico.



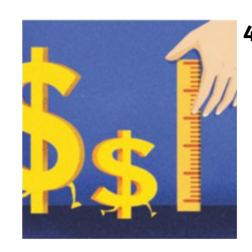
1. **Crea perfiles de tus clientes.** Esto te ayudará a dirigir los esfuerzos de venta hacia consumidores de mayor potencial. Considera: producto/servicio preferido, frecuencia de sus compras, monto promedio de las adquisiciones, participación en las ganancias de un periodo determinado.



2. **Define metas de venta.** Diarias, semanales, mensuales; según la necesidad del negocio, con base en tus necesidades de rentabilidad.



3. **Da seguimiento a los prospectos.** Diseña prácticas (visitas, llamadas telefónicas), con metas calendarizadas (cierto número de visitas a la semana o al mes; determinado número de llamadas diarias o semanales) para buscar nuevos consumidores. No olvides ser consistente en realizar esta tarea.



4. **Vigila tus costos asociados (producción, distribución, insumos).** Vender mucho no significa necesariamente ganar más. Es mejor apostar por transacciones pequeñas pero de alto beneficio, que por ventas enormes de baja utilidad.

¿EL TAMAÑO DE LA OPERACIÓN IMPORTA?

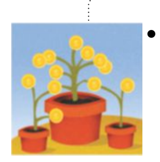
Cuando una empresa es exitosa en ventas y rentabilidad, una consecuencia lógica es que quiera aumentar la dimensión de su operación (con el fin de acceder a nuevos consumidores y mercados). En ese contexto, la compañía puede aspirar a desarrollar economías de escala; es decir, obtener beneficios de negocio que se derivan de su aumento de tamaño:



- Mejores precios en la compra de activos e insumos por el volumen de negocios que representa la firma en expansión.

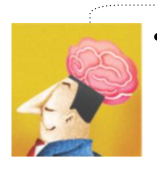


- El aumento en la producción reduce el costo de cada bien desarrollado, ya que se eficientan procesos y se evitan los desperdicios.

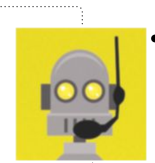


- La expansión brinda mayor visibilidad a las marcas, aumentando las oportunidades de venta y de generación de utilidades.

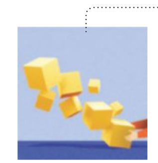
No obstante, las economías de escala también suponen retos; entre ellos:



- Las operaciones de mayor tamaño exigen capacidades administrativas más desarrolladas.



- La atención al cliente, al diluir las oportunidades de contacto cercano, requiere inversiones en sistemas y el desarrollo de prácticas especializadas.



- Si la expansión no es exitosa o no avanza con el ritmo deseado, la infraestructura de negocio corre el riesgo de tener capacidad ociosa (que genera pérdidas).

ILUSTRACIONES: LETICIA BARRADAS

ESTILOS PARA CRECER

En términos de crecimiento empresarial, hay dos ritmos principales: el compás de alta velocidad y la cadencia pausada. ¿Qué alternativa es la mejor? La respuesta indicada, en buena medida, depende de la visión emprendedora.

1. Crecimiento pausado:

- Tiende a financiarse con las utilidades que realmente produce el negocio, o bien, recurre a créditos de escala mediana.
- Permite una gestión cercana, con tiempo para analizar las decisiones.
- Facilita el control de los dueños o fundadores.
- Normalmente, se aplica para desarrollar mercados locales.

2. Crecimiento acelerado:

- Por lo general, requiere inversiones importantes (y recurrentes); participación de socios o inversionistas profesionales; préstamos de alta envergadura.
- Implica una rápida toma de decisiones.
- El capital humano y la infraestructura son necesidades permanentes, para atender una operación en constante desarrollo. Si hay socios involucrados, los fundadores o dueños originales tienen que compartir el control de la compañía.
- Tiende a buscar los mercados globales.

(o pobremente satisfecha), y que lo hace con atributos de calidad y costo competitivo. Sin estas características, la oferta de una compañía está destinada a generar ventas mediocres, las cuales no servirán para generar utilidades y así impulsar el crecimiento de la organización.

Por eso, en el camino hacia la rentabilidad, la primera aduana parecería un asunto demasiado evidente: comercializar un producto o servicio que, dadas sus cualidades, tiene claras oportunidades de mercado; potencialidades que sólo se pueden conocer a través de un análisis serio de la realidad (nicho al que se apunta, consumidores objetivo, competidores, valores de diferenciación de la oferta, entre otros).

Aunque obvia, en esta fase, señalan los especialistas consultados, muchos emprendimientos empiezan a cavar la tumba de su rentabilidad. "No sustentan sus proyectos en realidades, sino en intuiciones, autoengaños y fantasías millonarias; los emprendedores asumen que su mérito y especialidad es emprender, lanzar iniciativas. Y eso es un error. Deben ser expertos, como cualquier otro empresario, en crear negocios que produzcan utilidades", señala Rigoberto Acosta, Master Coach y director general de la empresa especializada en *coaching* Coach Latinoamérica. Con una oferta bien concebida –basada en un conocimiento puntual de su mercado– la compañía incrementa sus posibilidades de generar ventas (un requisito básico para imaginar cualquier grado de rentabilidad).

Además, los resultados de la comercialización deben alinearse a una visión de más amplio rango: el plan de negocios de la empresa (el mapa estratégico de la firma, donde se señalan oportunidades, objetivos de mercado, riesgos y amenazas, metas financieras, en fin: los factores de éxito o fracaso). De esta manera, las utilidades que genere la compañía se aplicarán en metas específicas que contribuyan a la estabilidad y el crecimiento, y no estarán sujetas a caprichos o improvisaciones.

Un ejemplo: en los *business plans* de muchas empresas del sector tecnológico, se establece que un porcentaje fijo de las ganancias anuales siempre se destinará a labores de investigación y desarrollo; una tarea esencial para crear aplicaciones o equipos innovadores (los motores de la rentabilidad para estas organizaciones).

De igual forma, integrar el factor rentabilidad a los lineamientos de un plan de negocios, para emprendedores y pequeñas y medianas empresas (Pymes), "es una forma inteligente de gestionar los recursos disponibles, que también evita la tentación de gastar las utilidades en

temas superfluos", sentencia Raúl Gutiérrez, director de Syracuse Consultores Asociados y catedrático de la Universidad Iberoamericana.

En el día a día de una organización, esta búsqueda de la rentabilidad igualmente requiere estructuras operativas y prácticas de negocio probadas; y más importante aún, "orden y disciplina para aplicar los modelos y estrategias; entendiendo su papel en la trascendencia del negocio, y no sólo como tareas que hay que hacer", apunta Domingo Valdés, director de Finanzas de la constructora Vinte (en 2014, Valdés fue reconocido por el Instituto Mexicano de Ejecutivos y Finanzas, Deloitte y Oracle, como uno de los directivos de finanzas más innovadores de México).

Entre otras prácticas, los especialistas consultados recomiendan:

- **Definir estrategias de precio.** En la generación de utilidades, el precio de venta de un producto o servicio es un elemento crítico. En este ámbito, la sugerencia es fijar un costo que nunca ignore los gastos de la firma (producción, distribución, mercadotecnia, insumos, impuestos, etcétera). La meta es encontrar un precio que resulte atractivo para el mercado consumidor, pero que no ponga en riesgo el beneficio corporativo. Esto también aplica para ofertas y descuentos, porque incluso estas promociones no tienen que significar pérdida de ganancias.
- **Aplicar modelos financieros.** La rentabilidad es un indicador cuyo avance o retroceso se puede medir. Por medio de esquemas financieros tradicionales, aplicables en la escala de una entidad pequeña, la empresa puede definir su relación entre ganancias y gastos (con un Estado de Resultados), monitorear el capital que tiene disponible (con un Reporte de Flujo de Efectivo, que muestra el efectivo generado y su distribución en tareas operativas, financieras y de inversión) y tener una visión amplia de la situación del negocio (vía un Balance General, el cual señala activos, pasivos y patrimonio de la compañía).

Los datos que aportan estos modelos revelan, entre otras cosas, el nivel de rentabilidad que está logrando la compañía (y si es el necesario para garantizar la operación del proyecto). Para aprovechar estos esquemas, lo recomendable es contratar servicios de contabilidad —una opción que los entrevistados sugieren ampliamente.

Más que apostar todo al precio de la mercancía, hay que crear prácticas de venta que estimulen el consumo.

- **Adoptar una visión estratégica de la comercialización.** Sin ventas no hay rentabilidad posible. Por ello, las empresas, más que apostar todo al precio de su mercancía, tienen que establecer prácticas de venta que estimulen el consumo de su oferta. Por ejemplo: a) analizar a los buenos clientes (para detectar los beneficios que encuentran en la oferta); b) buscar consumidores potenciales a través de procesos bien definidos (llamadas de contacto y seguimiento, visitas) y c) considerar alianzas que extiendan las oportunidades de comercialización.

En este ámbito, también es clave estudiar el contexto de las ventas: cuántas ventas genera la firma, cuántos clientes se tienen, cuál es la tasa de conversión de prospecto a consumidor, con qué frecuencia se le vende a un buen cliente —con qué monto promedio y con qué margen de utilidad. Dichas estrategias deben realizarse en forma consistente (por ejemplo: análisis de ventas cada dos semanas o cada mes; 10 llamadas a prospectos diariamente o por semana).

- **Recordar que la rentabilidad es el máximo objetivo de una empresa.** No obstante, es una consecuencia que no debe dejarse en manos de la suerte; de hecho, es una meta en la que todos los días –con planeación, buenas prácticas y ejecución consistente– se puede ganar terreno. Las ganancias de un negocio, como el dinero, nunca han caído del cielo. ■



CRECER CON ALIADOS

Suma buenas compañías

EMPRENDER EN SOLITARIO PUEDE RESULTAR MÁS COMPLICADO (Y COSTOSO) QUE SI CONTARAS CON SOCIOS, QUIENES PUEDEN APORTAR EL CAPITAL, CONTACTOS Y CONOCIMIENTO NECESARIOS PARA IMPULSAR EL CRECIMIENTO DE TU NEGOCIO.

ANDRÉS PIEDRAGIL GÁLVEZ



Impulsar el crecimiento de una empresa es una labor ardua. Afortunadamente, no es una tarea que exija un esfuerzo en solitario por parte del fundador. En muchas circunstancias, la participación de un socio es el factor que activa el desarrollo exitoso de una organización. Consciente de dicha ventaja, el actual ecosistema empresarial ofrece distintas opciones que fomentan las alianzas y las asociaciones: fondos de inversión, franquicias, licencias, inversiones particulares, etcétera.

Ante dicha diversidad, la confusión es un riesgo constante. Por eso, al desconcierto hay que combatirlo desde el inicio, algo en lo que ayuda una simple pregunta: ¿mi negocio requiere un socio? Según los expertos, la búsqueda de un aliado debe perseguir dos metas principales: 1.- conseguir recursos financieros para la empresa (capital para un proyecto de expansión, para renovar/ampliar infraestructura o crecer la nómina); y 2.- obtener asesoría en temas críticos de negocio (operación, planeación estratégica, gestión corporativa). Aunque ambos beneficios se pueden recibir de modo independiente, en la actualidad, la práctica habitual es que vayan acompañados. Un fondo de inversión, por ejemplo, aportará capital y mentoría, y a cambio obtendrá una participación en la compañía (lo que le dará una porción de las ganancias e intervención en la toma de decisiones). En el caso de las franquicias, el franquiciatario debe pagar regalías al dueño de la marca (su socio en este modelo), quien entregará manuales de operación que ayudan a administrar el negocio eficientemente. Un caso de contraste: un familiar que se asocia a un negocio a través de una contribución monetaria. Aquí el aliado suele aspirar a recuperar su dinero; la operación de la empresa, poco le interesa.

¿No requieres capital ni asesoría? En tal caso, recuerda que "en el mundo de los emprendimientos sólo existe una certeza: siempre habrá una dificultad por enfrentar. Y a la hora de encarar un día nublado, hay una gran diferencia entre hacerlo solo o acompañado", dice Álvaro Rodríguez, cofundador y *managing partner* de IGNIA Partners y mentor en The Pool Club de Emprendedores.

Sin embargo, esto no significa que un aliado sea un salvavidas. "Las sociedades no deberían buscarse en los momentos malos, cuando hay urgencia de dinero o asesoría, sino cuando el análisis objetivo de tu empresa te indica que necesitas apoyo para alcanzar la meta de crecimiento deseada", afirma Luis Miguel Coutiño, fundador y director general de MyCoffeeBox.com.

La elección de un socio, con el fin de obtener capital o conocimiento (o ambas cosas), es un proceso que requiere honestidad y mucha claridad respecto de tus anhelos como empresario. Más allá de ciertas sociedades que tienen contextos específicos (como las alianzas


FOTO: DREAMSTIME

sectoriales), algunas prácticas resultan útiles al momento de explorar socios potenciales.

- **Entiende el compromiso.** Si no deseas compartir la dirección ni las utilidades de tu compañía –condiciones que podría solicitar un aliado–, una sociedad no es la mejor opción. Por lo tanto, reflexiona sobre el tema a profundidad. Considera que con el capital y conocimientos de un aliado, tu empresa podría crecer a un ritmo más acelerado.
- **Analiza al socio potencial.** ¿Por qué desea participar en el negocio y por cuánto tiempo?, ¿qué experiencia tiene en el nicho?, ¿qué atributos aportará a la sociedad (capital, trayectoria en el mercado, contactos, clientes)?, ¿cuáles son sus expectativas en torno a la sociedad (es un proyecto de vida, diversifica un portafolio de inversión, se retirará de la iniciativa tan pronto como obtenga cierto nivel de ganancias)? Este análisis también debe incluir temas difíciles; por ejemplo, si el negocio fracasa, ¿cómo se asumirán las responsabilidades, en qué términos materiales, financieros y legales?
- **Sé transparente.** Si el proyecto presenta fallas en algunas áreas o no genera las utilidades esperadas, ocultar la verdad es un error. Eso lesiona la confianza entre aliados. Además, si tu socio tiene mayor experiencia en la gestión de una empresa, una mentira retrasará el arribo a una posible solución.■

LA UNIÓN ¿HACE LA FUERZA?

Socios potenciales	Ventajas y riesgos
Inversionistas privados (amigos, familiares)	Recursos limitados; daño a relaciones personales; rendición de cuentas informal (para bien y para mal: menos estrés, en comparación con otras sociedades, pero también con el peligro de un compromiso inconsistente).
Fondos de inversión	Financiamiento y consultoría de alta calidad; implica compartir utilidades y mando de la empresa; ideal para proceso de crecimiento, ya que cubre tanto los aspectos monetarios como los estratégicos.
Alianzas industriales, agrupaciones sectoriales	Influencia en la política económica (con el fin de asegurar las mejores condiciones para el desarrollo del negocio); implica el pago de cuotas; la "grilla" es una amenaza constante.
Franquicia	Se opera un modelo de negocio probado; el franquiciatario debe apegarse a las reglas definidas por el dueño de la marca (franquiciante); implica el pago de regalías.

EMPRESA CONSOLIDADA

No traiciones tu visión

LA AMPLIA TRAYECTORIA DE JAVIER SÁNCHEZ Y SUS SOCIOS EN ARQUITECTURA Y DESARROLLO INMOBILIARIO, LES HA PERMITIDO TRADUCIR EN RENTABILIDAD SU TALENTO Y CREATIVIDAD. SU VALOR AGREGADO: MAXIMIZAR LA UTILIDAD DE LOS PROYECTOS.

ANDRÉS PIEDRAGIL GÁLVEZ



l arquitecto Javier Sánchez Corral, en opinión de su amigo y colega Michel Rojkind, es una persona que “tiene la cabeza en el cielo y los pies en la tierra”. Gracias a su imaginación sin ataduras, Sánchez Corral ha creado una obra arquitectónica a la que no le faltan aplausos (se le considera protagonista de la revitalización urbana de las colonias capitalinas Condesa y Roma) ni premios nacionales e internacionales (más de 50 a la fecha).

El prestigio de esta creatividad, además, se ha ganado en espacios de diversa naturaleza: hoteles (Hotel Condesa DF), sitios culturales (Museo del Estanquillo), edificios de departamentos (en varias colonias del Distrito Federal), sedes corporativas (renovación de las oficinas centrales de la constructora ICA), vivienda social (rehabilitación de una vecindad, Brasil #44, ubicada en la zona Centro del DF), entre otros emplazamientos.

En lo que concierne al vínculo con el suelo, se podría afirmar que el ancla de Sánchez Corral es la empresa que fundó: JSa (jsa.com.mx) –firma cuyo origen se remonta a 1996, y que en 2007 asumió su denominación actual–, una organización que demuestra que la rentabilidad y la arquitectura de calidad y alto valor estético pueden compartir el mismo hogar.

Porque a la hora de encarar un proyecto, los arquitectos, en cualquier latitud del planeta, saben que habrá una exigencia inevitable: reducir los costos de la obra con el fin de lograr la máxima utilidad. En la mayoría de los casos, esta presión acaba lesionando a la propuesta arquitectónica —que debe renunciar a los criterios estéticos y funcionales que había proyectado para elementos como estructuras, acabados o diseño de los espacios. Sin embargo, en las iniciativas de vivienda urbana (edificios de departamentos) que impulsa directamente, JSa, gracias a su modelo de negocio, ya no tiene que lidiar con dicha situación.

COLABORACIÓN, NO SACRIFICIOS

La empresa de Sánchez Corral está integrada por dos unidades: Taller de Arquitectura JSa (la división que diseña, desde un enfoque multidisciplinario, la propuesta arquitectónica) y la Promotora Inmobiliaria JSa (el área que gestiona los aspectos de comercialización y venta de los espacios).

Aunque operan en forma independiente, en el nicho arquitectónico señalado, las entidades colaboran para lograr un mismo objetivo: un proyecto inmobiliario que produzca utilidades, y que lo haga sin tener que traicionar la identidad creativa de Sánchez Corral —la cual promueve conceptos como integración urbana de la obra, sustentabilidad y áreas para la interacción social.

Para lograr este balance entre rentabilidad y valor arquitectónico en la práctica, JSa despliega un importante esfuerzo de planeación



JAVIER SÁNCHEZ CORRAL, ÁLVARO BECKER Y SANTIAGO SÁNCHEZ
JSA

FOTO: FEDERICO DE JESÚS SÁNCHEZ

y colaboración interna. Cuando se detecta un espacio con potencial, la división de arquitectura –que dirige Sánchez Corral– elabora un proyecto; al tiempo que la unidad inmobiliaria –encabezada por Santiago Sánchez y Álvaro Becker, socios de la firma– analiza aspectos como precio del predio, costo de obra, potencial de mercado de la zona, clientes objetivo, potencial precio de venta, etc. Durante esta fase, y en todo momento, las unidades de JSa comparten información, equilibran prioridades y llegan al modelo de negocio que protegerá la rentabilidad de la obra.

Para lograr que la estrategia funcione, en JSa el factor clave es "escuchar al otro, y entender que hay aspectos que debes defender y otros en los que puedes ceder. En ocasiones, para asegurar la viabilidad de un proyecto, me sugieren ciertas dimensiones o características que son distintas a las que había imaginado. Pero si en esas condiciones aún puedo desarrollar un proyecto valioso, pues no hay problema", apunta Javier.

Así, desde su origen, el inmueble está diseñado para satisfacer las metas arquitectónicas, financieras y operativas de JSa. Y esto "sin controlar al arquitecto, sino trabajando junto a él para alcanzar los objetivos", señala Becker, responsable de la comercialización inmobiliaria.

Aplicando este modelo, la compañía hoy cuenta con un portafolio de más de 200 departamentos (en distintas fases de desarrollo); todos ellos, fieles al talento de un admirado arquitecto mexicano y respaldados por modelos de negocio "bien estructurados y que se ejecutan con orden y disciplina", dice Santiago Sánchez, director de Finanzas y Nuevos Proyectos. Es decir, hogares donde la rentabilidad tiene un cuarto asegurado. ■

"Para que una estrategia funcione, debes escuchar al otro y entender que hay aspectos que debes defender y en otros ceder".



PLAN DE NEGOCIOS

Tienda para fiestas

Érika Uribe

En un país como México en el que el ambiente festivo parece ser parte de su ADN, una tienda de artículos para fiestas siempre será bien recibida. Se trata de un negocio con ventas constantes durante la mayor parte del año y con utilidades que pueden alcanzar hasta el 40% en productos como las piñatas y amenidades diversas. Además del público en general, este emprendimiento te permitirá incursionar en el mercado corporativo. Atrévete a explorarlo. ▸

FOTOS: LUZ MONTERO

Modelo. Tienda independiente de artículos para todo tipo de fiestas. Vende desechables, amenidades para toda ocasión (fiestas infantiles, despedidas de soltera, *baby shower*, bautizos, bodas, XV años, aniversarios, fiestas temáticas, Año Nuevo, 14 de febrero, *Halloween*, comuniones etc.), globos, piñatas, pelucas, dulces y disfraces. Abre de lunes a sábado de 10:00 a.m. a 7:00 p.m. y domingos de 10:00 a.m. a 4:00 p.m.

Público objetivo. Hombres y mujeres de 18 a 60 años, siendo las féminas en edad reproductiva de nivel socioeconómico A, B y C+ las que compran mayor volumen. También se atiende al mercado corporativo y agencias de activaciones.

Infraestructura. Local de 100m^2, más bodega de 30m^2, ubicado en colonias de alta densidad poblacional de nivel socioeconómico A, B, C+ y C. Debe estar comunicado con diferentes vías de acceso y tener estacionamiento para dos o tres vehículos.

Equipamiento. Dos vitrinas, una caja registradora, una computadora, cuatro góndolas para dulces y desechables; paneles para mercancías diversas, tinglado para disfraces y una zona especial para piñatas. Anaqueles para acomodar mercancía en bodega. Circuito cerrado de televisión.

Personal. Un encargado (puede ser el emprendedor), dos empleados de piso/mostrador, un auxiliar general, un contador (en *outsourcing*).

Inversión inicial: $332,000

Margen de utilidad: del 19 al 33 por ciento.

En México, un país donde el ambiente festivo parece ser parte de nuestra identidad cultural, una tienda de artículos para todo tipo de fiestas siempre será bien recibida por quienes tienen algo que celebrar. Su gran dinamismo y esencia festiva hacen de este giro un imán para emprendedores que buscan un negocio con gran actividad la mayor parte del año.

Ello a razón de los festejos por cumpleaños, *baby showers*, despedidas de soltera, fiestas tema, XV años, bodas, bautizos, aniversarios y comuniones; así como la celebración de fechas especiales como el Día del Padre, de la Madre, 14 de febrero, Día del Niño, de Muertos, Año Nuevo; Reyes y Navidad.

Los consumidores son personas de entre 18 y 60 años de edad que buscan amenidades para hacer de una celebración un momento especial. Las madres de familia son quienes por lo regular se encargan de seleccionar los artículos para hacer de una fiesta un momento especial.

Por otro lado los productos más buscados son desechables (vasos, platos, manteles, servilletas, popotes, copas y cubiertos), gorros, piñatas, pelucas, confeti, letreros colgantes, serpentinas y artículos decorativos. También dulces, disfraces, inflables, collares, pulseras, adornos luminosos y con sonido.

¿Qué tan grande es el mercado? Los emprendedores del ramo estiman que una familia de nivel socioeconómico A, B, C+ y C realiza de cinco a siete celebraciones al año, lo que supone un flujo constante de clientes. Si te interesa el giro ten presente que se trata de un negocio con movimiento constante, que exige mantenerse a la vanguardia en el surtido de novedades y productos exclusivos.

EL ARRANQUE

Para abrir una tienda de artículos para fiestas debes contar



con un local de unos 100 metros cuadrados, más bodega equipada con anaqueles para acomodar tu inventario. Lo ideal es que se encuentre en una zona de alto flujo peatonal y vehicular, con visibilidad a avenidas principales. También debe ofrecer facilidades



para dejar el auto o estar cerca de un estacionamiento público.

Antes de comenzar, debes evaluar el mercado y averiguar qué necesidades de tus productos tiene la zona. Analiza qué tan fuerte es la competencia, cuál es el potencial de crecimiento de la comunidad, cuánto tiempo podrás ocupar el local y la facilidad de acceso en auto, a pie y en transporte público.

Organizando tu fiesta (www.articulosparafiesta.com), por ejemplo, tiene un local de 70 metros cuadrados más bodega.▶

UN ARTÍCULO OBLIGADO SON LAS PIÑATAS. EMPIEZA CON UN STOCK DE 15: USA LA MITAD PARA DECORAR LA TIENDA Y ALMACENA EL RESTO EN LA BODEGA.

INVERSIÓN INICIAL

	Monto
Renta del local (de 100m²)	$ 18,000
Dos depósitos	$ 36,000
Licencias y/o permisos	$ 10,000
Adaptaciones del local	$ 30,000
Equipamiento (dos vitrinas, una caja registradora, una computadora, cuatro góndolas para dulces y desechables; paneles para mercancías diversas, tinglado para disfraces, *rack* para colgar piñatas, anaqueles para acomodar mercancía en bodega, circuito cerrado de televisión, computadora)	$ 65,000
Inventario inicial (Dulces varios: $70,000 / Disfraces: $10,000 / Piñatas: $8,000 / Desechables: $10,000 / Amenidades diversas: $30,000 / Artículos con licencia (colgantes, manteles, cajas, bolsas, etc.): $20,000)	$ 148,000
Página Web y papelería	$ 25,000
TOTAL	**$ 332,000**

Los precios incluyen IVA.
Son valores aproximados y sólo deben usarse como referencia.



Se ubica en una avenida principal de la colonia Narvarte, en la Ciudad de México, cerca de una estación de Metrobús y del Metro. Esto le garantiza una zona habitacional densamente poblada, así como tránsito peatonal y en auto.

Otra opción es buscar un espacio en una plaza comercial de una colonia con alto poder adquisitivo. Esto te dará visibilidad y la opción de acceder a un público cautivo, aunque también puede incrementar tus gastos fijos derivados de rentas por encima del promedio, amén de un posible desembolso adicional derivado del famoso "guante".

Definido lo anterior, considera desarrollar una identidad corporativa para posicionar tu marca entre clientes, proveedores y competidores. Elige un nombre que sea fácil de recordar y que transmita la esencia del negocio y desarrolla un concepto único y diferenciado que empate con las necesidades de tus clientes.

Por ejemplo, puedes apostar por el modelo de autoservicio en una tienda acondicionada con góndolas o islas. Esto permite que la gente toque los productos y evalúe su calidad. Por el contrario, si tu local es reducido puedes optar por un sistema tradicional de atención al cliente a partir de artículos exhibidos en vitrinas o en *racks* de paredes. También puedes auxiliarte con un catálogo con fotos y descripción de los productos.

DESPUÉS DEL LOCAL

Equipar una tienda de artículos para fiesta es relativamente sencillo. Sólo necesitas algunas góndolas (hay desde $2,000 hasta $4,500 cada una), paneles ranurados para las paredes (una pieza de 1.22 x 1.44 cuesta $700), una caja registradora ($2,500), dos o tres mostradores ($4,500 cada una), una computadora ($15,000), un sistema de circuito cerrado ($2,500), canastillas de mano ($150 cada una) y anaqueles para la bodega ($500 cada uno).

El surtido básico depende de tu modelo de negocio y de la madurez del mismo. Por ejemplo, Adriana

5 CONSEJOS PARA ELEGIR LOCAL

1. **Entorno.** Evalúa si en la comunidad donde se encuentra el local hay suficiente mercado para tu producto o servicio, su nivel adquisitivo y las facilidades de acceso para consumidores y proveedores. También analiza qué tan fuerte es la competencia.
2. **Ubicación.** Puedes ubicarte en un centro comercial o en una avenida principal. La primera opción puede ser cara, pero puede ser buena en materia comercial al tener un flujo constante de gente; la segunda enfrenta el reto de que la gente se detenga en tu local. Para aumentar las posibilidades, considera que las tiendas que están del lado que coincide con el flujo vehicular logran ventas más altas.
3. **Condiciones del local.** Es importante que permita las modificaciones necesarias para hacerlo atractivo al consumidor considerando el tema de espacios, servicios y seguridad. Analiza temas de construcción, espacio, diseño y accesibilidad.
4. **Distribución.** Consiste en la ubicación de góndolas y estantería. En las cabeceras deben colocarse los artículos de mayor impacto promocional; a la altura de la cabeza (170 centímetros del suelo), van los productos de repetición; a nivel de los ojos (entre 120 y 160 centímetros del suelo), los objetos que la gente compra por impulso, a nivel de manos (80 y 125 centímetros del suelo), los productos más buscados o de primera necesidad y a nivel de suelo los objetos pesados. También puedes considerar una distribución lineal y vertical por tipos de productos.
5. **Contrato.** Si no tienes la oportunidad de comprar un local, asegúrate de negociar un contrato de renta que te permita una estancia considerable, pues de lo contrario corres el riesgo de que al cabo de uno o dos años tu arrendador lo rescinda. También revisa las cláusulas de salida.

Mangino y Alexandro Quintana, propietarios de Organizando tu fiesta, recuerdan que al principio su stock era pequeño, pero con el paso del tiempo fueron conociendo el negocio y definiendo qué productos se vendían más.

"Empezamos en Internet hace más de seis años y hace año y medio abrimos la tienda física. Actualmente tenemos un promedio de cinco docenas de cada cosa, y de 20 a 30 docenas de los artículos top, pero si nos llega un pedido más grande podemos resolverlo de inmediato con nuestros proveedores", explican.

Otro ejemplo es Dulcería y Artículos para Fiestas Prisma. Esta tienda está ubicada en Avenida Cuauhtémoc, muy cerca de Eje 5 Sur Eugenia, en la Colonia Narvarte. Su posición privilegiada al lado de una pastelería de cadena y de una estación del metro, la convierten en un punto de referencia para quienes desean "armar" una fiesta.

Además, sus más de 25 años en el mercado hacen que tenga un amplio stock que incluye todas las novedades que se pueden encontrar en cualquier tienda del Centro de la Ciudad de México. "Nuestra tienda tiene 650 metros cuadrados y un sistema de autoservicio. Empezamos con desechables y bolsas, pero la gente comenzó a pedir cosas para fiestas y ahora vendemos a mayoreo y menudeo toda clase de novedades para diversos tipos de celebraciones", explica Rita Lara, propietaria del lugar.

Este establecimiento, al igual que el resto de este giro, tiene productos de línea con motivos genéricos, así como kits completos de los personajes de las películas infantiles de moda, que son los más buscados por las madres de familia para los festejos de sus hijos. En este sentido Rita destaca que si bien es importante ofrecer productos de los personajes en boga, no hay que olvidar que tener demasiado stock puede significar un riesgo, porque ▸

EJERCICIO FINANCIERO

Ingresos	1º año	2º año	3º año
Capacidad	80%	90%	100%
Clientes promedio diarios (clientes de a pie)	10	11	13
Ticket promedio	$500	$600	$720
Ingreso promedio anual calculado a 10 meses de 30 días (enero y septiembre son "flojos")	$1,500,000	$1,980,000	$ 2,808,000
Clientes corporativos (mensuales)	4	5	7
Ticket promedio	$5,000	$6,000	$7,200
Ingreso anual calculado a 12 meses	$240,000	$360,000	$604,800
Total de Ingresos	**$1,740,000**	**$2,340,000**	**$ 3,412,800**
Egresos			
Renta (a 12 meses)	$204,000	$214,200	$224,910
Luz (seis bimestres)	$15,000	$15,750	$16,538
Teléfono/Internet	$24,000	$25,200	$26,460
Nómina (incluyendo IMSS): un encargado ($9,000), dos vendedores ($6,500 c/u), un auxiliar ($4,500)	$318,000	$333,900	$350,595
Salarios personal de *outsourcing* (contador)	$65,000	$68,250	$71,663
Salario del emprendedor	$192,000	$201,600	$211,680
Resurtido de tienda	$435,000	$585,000	$853,200
Papelería y productos de limpieza para oficina	$24,000	$25,200	$26,460
Total de egresos	**$1,277,000**	**$1,469,100**	**$1,781,506**
Resultado antes de impuestos	$463,000	$870,900	$1,631,294
Impuestos	$138,900	$261,270	$489,388
Resultado neto	$324,100	$609,630	$1,141,906
Margen de utilidad	**19%**	**26%**	**33%**

Se contempla un tope de 30% en los impuestos como protección financiera. Los estímulos pueden variar.



su "vida promedio" depende del lanzamiento de una nueva película o espectáculo infantil.

"Yo por ejemplo siempre tengo piñatas de los personajes clásicos de Disney, como Mimi y Mickey, pero me mido más con otros. Esta temporada arrasaron los personajes de Frozen y Peppa Pig y seguramente vendrán otros que los reemplazarán", explica.

PUNTOS CLAVE DEL NEGOCIO

En este giro hay muchos puntos finos que los emprendedores deben dominar. Uno de ellos es el tema de los proveedores. Alexandro Quintana, de Organizando tu Fiesta, recuerda que en los comienzos de su negocio se llevó algunos desencuentros con proveedores, hasta que tras un intenso trabajo de *scouting* en Internet logró contactar a los que hoy abastecen su negocio, eliminando a la red de intermediarios que suele haber en el sector.

Obviamente, no hay una receta que te indique el camino a seguir. Él, por ejemplo, compra directamente al fabricante, esto le da un margen de utilidad muy atractivo, al tiempo que le permite ofrecer precios tanto o más competitivos que sus competidores del Centro o del Mercado de Sonora, que es donde tradicionalmente se surten los consumidores.

"La diferencia está en que nosotros facturamos y los clientes pueden pagar con tarjetas bancarias. Además, son atendidos en un entorno totalmente seguro y podemos responder a pedidos realmente grandes de un momento a otro", explica el emprendedor.

Otro aspecto clave para la adecuada operación del negocio, consiste en la compra de productos originales o con licencia, lo cual aplica para vasos, servilletas, manteles, colgantes y todo aquello que ostente el personaje de alguna película o serie animada.

En México la referencia para muchas tiendas de artículos para fiestas es Gran Mark, empresa

con 38 años de experiencia como proveedor de artículos con licencia y sin licencia. Dicha firma tiene los derechos de todas las Princesas de Disney que, por mucho, son las preferidas de las niñas; así como de los superhéroes como el Hombre Araña, Capitán América y la Liga de la Justicia, entre otros.

"Es muy riesgoso comprar productos pirata. Éstos están fuera de la ley y los clientes lo notan. Lo mejor es comprar productos con licencia que si bien cuestan un poco más, son garantía de calidad", aclara Rita, de Dulcería y Artículos para Fiestas Prisma.

Otro tema que debes cuidar, es la rotación de la mercancía. Para ello te recomendamos adoptar en tu almacén el modelo PEPS (Primeras Entradas, Primeras Salidas). Este método de valuación de inventarios considera que lo que se vende es lo



que primero entró al almacén, por lo que el inventario queda valuado a los precios de las últimas adquisiciones, además de que te permite sacar ventaja sobre la vida útil de los productos.

Recuerda que esto es especialmente importante si vendes perecederos, como en el caso de los dulces, los cuales siempre deben estar frescos. "Nosotros revisamos las fechas de caducidad frecuentemente y vendemos solo productos en buen estado. Todo es empaquetado. No vendemos dulces a granel", explica Rita.

Para encontrar a un proveedor de dulces puedes acercarte a la Asociación de Fabricantes de Chocolates, Dulces y Confitería de México (Aschoco), que cuenta con más de 1,200 empresas de dulces, 201 de chocolates y 29 de chicles. Ahora que si quieres acotar el camino puedes recurrir a un distribuidor ▶

SACA UN 10 EN LA RED

Para subirte al tren de las ventas *on line* con una tienda de artículos para fiesta sigue estos consejos:

1. **Compra un dominio.** Adquiérelo en sitios avalados por el Internet Corporation for Assigned Names and Numbers (ICANN).
2. **Crea un sitio atractivo.** Asegúrate de que sea funcional y agradable a la vista. Busca que los productos tengan una descripción y precios claros.
3. **Medios de pago.** El sistema Pay Pal garantiza transacciones seguras. También puedes optar por tarjetas bancarias y transferencias de fondos.
4. **Carrito de compra.** Es indispensable para hacer comercio electrónico. Su misión es recibir y enviar órdenes de compra; también procesa los pagos.
5. **Seguridad.** Establece con tu equipo de desarrollo las herramientas para protegerte de ataques informáticos. Coloca tu Aviso de Privacidad.

Con información de la *Guía para desarrollar estrategias de comercio electrónico*, elaborada por la AMIPCI.



que maneje una cartera de varias marcas. Busca opciones en Internet.

"Dependiendo del tamaño de la tienda puedes hacer una inversión inicial de $50,000 a $75,000 en dulces e ir resurtiendo conforme se mueva el producto", dice Manuel Zavala, de Dulcería Manolo's. Las compras básicas incluyen caramelos macizos, paletas, gomitas, chicharrones, bombones, chiclosos, tamarindos, chicles y chocolates.

¿Qué hay con los proveedores de piñatas? También hay opciones. En México existen diversos fabricantes artesanales, como Juguetes Chicoos (jugueteschicoos.com.mx), propiedad de Ana María Bustamante. "Tenemos 12 años con este negocio y somos proveedores de tiendas para fiestas, salones de fiestas infantiles y empresas. Poseemos 420 moldes de piñatas y constantemente sacamos nuevos personajes, para lo cual estamos pendientes de los estrenos de películas", comenta la emprendedora.

María recomienda arrancar con un stock de 10 a 15 piñatas, de las cuales la mitad debe usarse para "decorar" la tienda, y el resto para tener en bodega. El precio de mayoreo de cada unidad oscila entre $270 y $280, pero pueden venderse al consumidor final entre $420 y $450.

"Son un elemento obligado en las fiestas. A los niños les hace mucha ilusión y es importante que las tiendas de fiestas las vendan", comenta María, quien señala que estos artículos deben estar libres de polvo y humedad. "Por lo demás, las piñatas te pueden durar años".

Finalmente considera la exhibición de los productos. Recuerda que el detalle, orden y limpieza, son un elemento clave para atraer a los consumidores. Rita, de Dulcería y Artículos para Fiestas Prisma, aconseja cambiar de lugar la mercancía de manera periódica. Lo anterior tiene dos propósitos: 1) renovar a los ojos del consumidor la distribución de la tienda y

2) incentivar la compra a partir del movimiento de artículos.

Por último se aconseja ser muy cuidadoso con posibles mermas o robo hormiga de mercancía. Para evitarlo instruye a tus empleados sobre el control y cuidado de la misma, instala un circuito cerrado de televisión y realiza inventarios de manera semanal.

¿TIENDA FÍSICA O VIRTUAL?

El comercio electrónico supone un imán para muchos emprendedores que quieren iniciar en este ramo. De hecho, no son pocas las tiendas que empiezan en el mundo virtual y al poco tiempo se trasladan al escenario físico, estableciendo modelos de negocio mixtos que se complementan.

Un ejemplo es Siempre Fiesta (siemprefiesta.com), empresa fundada por Silvia Gordon y Mariana Veytia, quienes abrieron su tienda en línea hace año y medio tras identificar una veta de oportunidad en una plática con otras mamás.

"Vimos que era muy complicado comprar lo necesario para una fiesta infantil, que mínimo tenías que visitar tres tiendas para encontrar todo lo que necesitabas y que los horarios de esas tiendas no se ajustaban a la apretada agenda de las mamás. Notamos que había un nicho desatendido y decidimos abrir la tienda *on line*", explica Mariana. ▶

La utilidad en la venta de dulces va del 10 al 15%, y en piñatas alcanza hasta un 50 por ciento.





Vende desechables (vasos, platos y servilletas) para fiestas infantiles.

En solo 18 meses la empresa ha crecido 50% gracias al servicio que ofrecen, pero también a estrategias de marketing digital. “Invertimos en estrategias de marketing *on line*, utilizamos las redes sociales y campañas con Google Adwords”, explica Silvia. Actualmente cuentan con más de 47,000 seguidores en redes sociales.

Si te interesa este esquema de negocio debes saber que en México hay 45.1 millones de usuarios de Internet según la Asociación Mexicana de Internet (Amipci). De este universo, 37% ha realizado alguna compra en la red.

Aun así hay retos por resolver; por ejemplo el de la seguridad y confidencialidad de los datos en Internet, pues 17% de los consumidores habituales teme proporcionar la información de su tarjeta y un porcentaje igual desconfía dar sus datos personales.

EN BUSCA DE EMPLEADOS

Operar una tienda de artículos para fiestas requiere personal comprometido con el servicio. Una tienda de entre 80 y 100 metros cuadrados puede arrancar con un encargado (puede ser el emprendedor), dos empleados de piso/mostrador, un auxiliar general y un contador (en *outsourcing*).

También puedes contratar personal eventual para temporadas altas, como el Día del Amor y la Amistad, El Día del Niño, Halloween y Navidad. Todos los empleados deben recibir capacitación para atender a los clientes, así como un saludo y despedida institucional.

Procura que vistan una camiseta distintiva o que tengan un mandil

GUÍA DE TRÁMITES

1. **Alta en Hacienda.** Se realiza en las oficinas del SAT. Es un trámite gratuito.
2. **Certificación de uso de suelo.** Avala que el giro en cuestión está permitido en determinado predio. En el Distrito Federal cuesta $752 y tiene vigencia de dos años.
3. **Aviso de declaración de apertura.** No tiene costo. En el caso del Distrito Federal y algunos estados puede realizarse vía Internet.
4. **Alta en el Padrón de Impuesto sobre Nómina.** Es un trámite gratuito con vigencia indefinida. Su objetivo es dar cumplimiento a lo establecido en el Código Financiero respecto al pago del 2% del Impuesto correspondiente.
5. **Licencia de anuncio.** Tiene un año de vigencia y su costo depende del tamaño y tipo de anuncio.

Todos los trámites se realizan en la Ventanilla Única Delegacional o cabecera municipal, salvo el alta de Hacienda, que se efectúa en las oficinas del SAT.

con elementos de tu identidad corporativa. Para reclutarlos puedes recurrir a las páginas de anuncios clasificados en Internet o agencias de reclutamiento *on line*. También considera el tradicional anuncio en el periódico.

Hay que tener pasión por el servicio, porque si un cliente no recibe un buen trato a la primera, simplemente ya no regresa. También es importante que los empleados tengan tolerancia a la frustración y consideren en todo momento que el cliente merece lo mejor. Para evitar contratiempos te sugerimos hagas un manual de procesos y determines una estructura interna de Recursos Humanos. El objetivo es que cada empleado sepa sus funciones y responsabilidades desde el principio. Recuerda que el contador puedes contratarlo vía *outsourcing*.

TIPS PARA VENDER MÁS

Las ventas en una tienda de artículos para fiestas son constantes todo el año, aunque hay ciertos periodos –como el primer mes, Semana Santa y septiembre- en los que de manera natural bajan las ventas debido a gastos que enfrentan la mayoría de las familias con la cuesta de enero, la temporada vacacional y el regreso a clases.

Pese a ello se trata de un giro en constante movimiento porque cumpleaños y festejos hay prácticamente todo el año. No obstante, los emprendedores del ramo coinciden en la necesidad de atraer más clientes ofreciendo paquetes a precio especial, dando algunos descuentos y mediante prestaciones como la entrega a domicilio.

Al respecto Alexandro Quintana, de Organizando tu Fiesta, ha probado el poder del marketing digital, pues al haber comenzado con una tienda en línea sabe de la importancia de tener presencia en redes sociales y de posicionarse en motores de búsqueda. Este emprendedor también reconoce la relevancia de ofrecer promociones a precios competitivos. Por ejemplo, su tienda vende un paquete de amenidades para 50 personas a $1,330, y otro para 200 personas a $4,800.

Otra medida para aumentar las ventas consiste en ofrecer los productos a empresas, corporativos y agencias de publicidad, algo que no siempre es sencillo si vas comenzando. Para lograrlo, asegúrate de contar con el apoyo de tus proveedores. Además, para aumentar tus ventas también puedes ofrecer descuentos en compras por volumen e implementar un programa de lealtad.

Pero, ¿qué tan rentable puede ser el negocio? Todo depende de la operación, aunque vale la pena saber que en dulces la utilidad promedio va del 10 al 15%, en piñatas del 40 al 50%, en disfraces del 30%, en artículos luminosos del 20 al 30% y en amenidades varias del 20 al 40 por ciento.

Para evitar sorpresas o malos manejos no está de más que te capacites y aprendas todo lo necesario para llevar una buena administración y comercialización. ■

Entrepreneur agradece a Organizando tu Fiesta y a Dulcería y Artículos para Fiesta Prisma las facilidades otorgadas para la realización de la sesión fotográfica.

ALGUNOS CONTACTOS

Asociación Nacional de Fabricantes, Dulces y Similares A.C. (Aschoco)
Órgano que aglutina a los fabricantes de dulces y chocolates en México
→ (55) 5546 0974
→ www.confimex.org.mx
Distrito Federal

DULCES MIGUELITO
Distribuidora de dulces
→ (55) 5421 5217
→ dulcesmiguelito.com
Distrito Federal

DISTRIBUIDORES DULCEROS
Venta de dulces al mayoreo
→ distribuidoresdulceros.com
→ (222) 242 2025
Puebla, Pue.

ESTANTEOFERTAS
Estantería, *racks* y vitrinas
→ (477) 119 2676
→ estanteofertas.com.mx
León, Gto.

GLOBOMAGIC
Máquinas para inflar globos (compresoras)
→ (442) 242 1367
→ globomagic.com
Querétaro, Qro.

GRANMARK
Venta y distribución de productos para todo tipo de fiestas
→ 01 800 472 6627
→ granmark.com
Monterrey, NL.

GRUPO INFRA
Helio para globos
→ 01 800 712 2525
→ www.infra.com.mx

GRUPO SGMV
Estantería y anaqueles
→ (55) 5738 7966
→ gruposgmv.com
Distrito Federal

IMAGEN COMERCIAL
Góndolas metálicas
→ (55) 2489 5566
→ imagencomercial.com
Distrito Federal

JUGUETES CHICOOS
Venta de juguetes y piñatas al mayoreo
→ (55) 5593 0934
→ jugueteschicoos.com.mx
Distrito Federal

PLASTIEMPAQUES
Bolsas, conos, popotes y bolsas
→ (55) 5518 4590
→ plastibolsas.com
Distrito Federal

PROMUSA DISFRACES
Venta de disfraces y botargas
→ (55) 5677 2323
→ promusadisfraces.com.mx
Distrito Federal

ROYAL TABLE
Desechables
→ (55) 5682 29 32
→ royaltable.com
Distrito Federal

Personalidad emprendedora

COMO DUEÑO DE UN NEGOCIO E IMAGEN DE TU MARCA, DEBES TRANSMITIR ÉXITO. TE PRESENTAMOS ALGUNOS PRODUCTOS BÁSICOS PARA PROYECTAR ESTILO Y ELEGANCIA.



SMARTPHONE

G Flex2

LG





TECLADO PORTÁTIL PARA TABLETAS
Qode
BELKIN

RELOJ
Chrono Hawk Cerámica - Chichén-Itzá
GIRARD-PERREGAUX

VINO BLANCO ESPUMOSO
Sala Vivé Brut
SALA VIVÉ

DISCO DURO PORTABLE USB
Canvio Connect II
TOSHIBA

Nuevas soluciones para tu oficina

Las últimas tendencias en espacios de trabajo no tienen que ver tanto con la tecnología, sino con el intercambio de ideas y un énfasis en la interacción de los empleados. Aquí algunas propuestas que marcarán pauta este año.



FOTOS: DREAMSTIME

La tendencia de las oficinas "abiertas" se atribuye a conceptos de colaboración y transparencia en una conversación. Sin embargo, los términos que en la actualidad andan en boca de los creadores de lugares de trabajo son incubadora, polinización cruzada, simbiosis y espacios de trabajo compartidos, palabras que están ocasionando que se eliminen más paredes y las jerarquías se aplanen aun más. Hoy tener una oficina en la esquina no se considera un premio.

"Ciertamente no es tan crucial como una vez lo fue", dice Bruce Fisher, arquitecto de la firma neoyorquina Kohn Pedersen Fox Associates. "Lo que se está volviendo más importante es la amplitud del piso y que haya toda la continuidad visual posible, de manera que puedas ver a alguien al otro lado. No se trata de Big Brother, sino más bien de permanecer involucrado y enterado de lo que está sucediendo". El plan abierto no es un concepto nuevo: Frank Lloyd Wright usó ese esquema en 1936 para las oficinas centrales de Johnson Wax, en Racine, Wisconsin, donde agrupó a los empleados que tenían funciones similares (en este caso, secretarias). Pero con el paso del tiempo, conforme los trabajadores realizaban cada vez más tareas que los aislaban, fueron segregados en oficinas y cubículos. Luego, se fueron abriendo paso hacia espacios mejores y más grandes que señalaban su estatus al alza dentro de la firma.

Sin embargo, en el espacio de trabajo joven y orientado a la tecnología de hoy en día todo eso ha cambiado radicalmente, considera Brad Lynch, jefe de la firma de diseño y arquitectura Brininstool + Lynch, de Chicago. "En mi mente, está encabezado por una generación que llega sin saber qué se supone que debe ser un ambiente de oficina como modelo de inmueble". Los jóvenes de hoy, explica, consideran la oficina más en términos de "lo que ésta tiene que hacer por ellos".

LAS FIRMAS TECNOLÓGICAS, PIONERAS

Y no es de sorprender que las compañías de tecnología encabezan la tendencia, dice Sonya Dufner, jefa y directora de Estrategia del lugar de trabajo en Gensler, una firma de planeación y consultoría global en arquitectura. El año pasado la compañía encuestó a 2,035 trabajadores del conocimiento para

estudiar la relación entre el diseño del espacio de trabajo y el desempeño empresarial.

Al observar a las compañías tecnológicas se encontró que la gente reportaba estar más satisfecha con su ambiente de trabajo que en otros sectores empresariales. "Al preguntar el porqué, hallamos que la 'elección' era la clave de la diferencia", señala Dufner, y destaca que es más probable que los *tecnos* puedan opinar cuándo y dónde trabajar (41%, contra un 32% en otros sectores). En general, dice, es más frecuente que los empleados que pueden tomar tales decisiones reporten altos niveles de satisfacción con el espacio de trabajo. Es una tendencia que nació en Silicon Valley y se ha ido extendiendo.

Pero existen otros lugares como la oficina de Manhattan de la radio por internet Pandora, donde la estrategia ha sido enfrentar lo nuevo con lo viejo, como explica Andrew Bartle de Abastudio. "Los muchachos que trabajan en esos sitios viven todos en Brooklyn, y va con su estilo de vida y aquello de lo que desean formar parte. La separación entre trabajo y vida es probablemente menor que en nuestros tiempos", comenta.

Así, la oficina entrevera amenidades de estilo de vida como ping-pong, alacenas abiertas bien surtidas y un salón de yoga con áreas de trabajo que reflejan la necesidad dual de la compañía de tener privacidad e interacción. Además, Abastudio diseñó una serie de habitaciones para charlar en forma de cabinas telefónicas, y una gran escalinata entre ambas plantas que también funge como espacio para que la gente se siente cuando hace falta reunir a todos.

De esta manera, el esquema acomoda hasta 150 empleados por piso, más que la capacidad habitual de pisos de tamaño similar. El diseño elástico le permite a la compañía expandirse y contraerse conforme lo necesite. Cuando Pandora tiene casa llena por ▸



eventos como presentaciones musicales o asambleas generales, los empleados utilizan un anfiteatro u otros puntos de reunión grandes en la oficina.

"Este es un conjunto de empleados que se ven a sí mismos como una unidad social completa, y eso ya es bastante diferente", dice Barry Fries, ejecutivo de Construcción y director ejecutivo de B.R. Fries, quien trabajó con Bartle en la oficina de Pandora. "Normalmente, las compañías se van a un retiro para poder verse como un conjunto, pero aquí hay un mayor nivel de conciencia de pertenecer a algo; es más como el modelo de una facultad o de un club de lealtad".

LOS TRADICIONALISTAS SE ABREN

Más del 75% de las oficinas de Estados Unidos tienen planos abiertos, señalan investigadores de Kahler Slater, una firma de diseño de experiencias con sede en Milwaukee. El modelo estudio, que una vez fue del dominio de los servicios creativos, se ha extendido a servicios profesionales como agencias inmobiliarias y empresas financieras.

El año pasado la firma de corredores de bienes raíces CBRE adoptó un plan abierto de "dirección libre" en su oficina de Los Angeles, que tiene 200 empleados, eliminando los escritorios asignados en favor del establecimiento de "barrios" de trabajo con sillones, escritorios atractivos (que no están asignados a un empleado específico pero que se pueden reservar para empleados itinerantes o quien pueda necesitarlo) e incluso escritorios-caminadoras.

Otros negocios administrativos están copiando las estrategias de las firmas tecnológicas a fin de atraer y retener a los empleados jóvenes. El gigante financiero Credit

Hoy, trabajar en un cubículo cerrado no se considera un premio.

Suisse ha comenzado a convertir sus oficinas europeas en sitios de "trabajo inteligente", ofreciendo una serie de espacios para "aterrizar" y colaborar, áreas de trabajo diseñadas a semejanza de cafeterías e incluso de invernaderos.

Las firmas financieras están perdiendo empleados y no son capaces de atraer gente con maestría en administración de empresas. Eso está haciendo que estas organizaciones, demasiado tradicionales, repiensen el futuro y comiencen a fijarse en lo que hacen las firmas de tecnología para crear cultura en su espacio de trabajo. En la actualidad "las firmas financieras están comenzando a

hablar de sí mismas como compañías tecnológicas; su negocio realmente está cambiando, así que su espacio necesita reflejar tales cambios", dice Dufner.

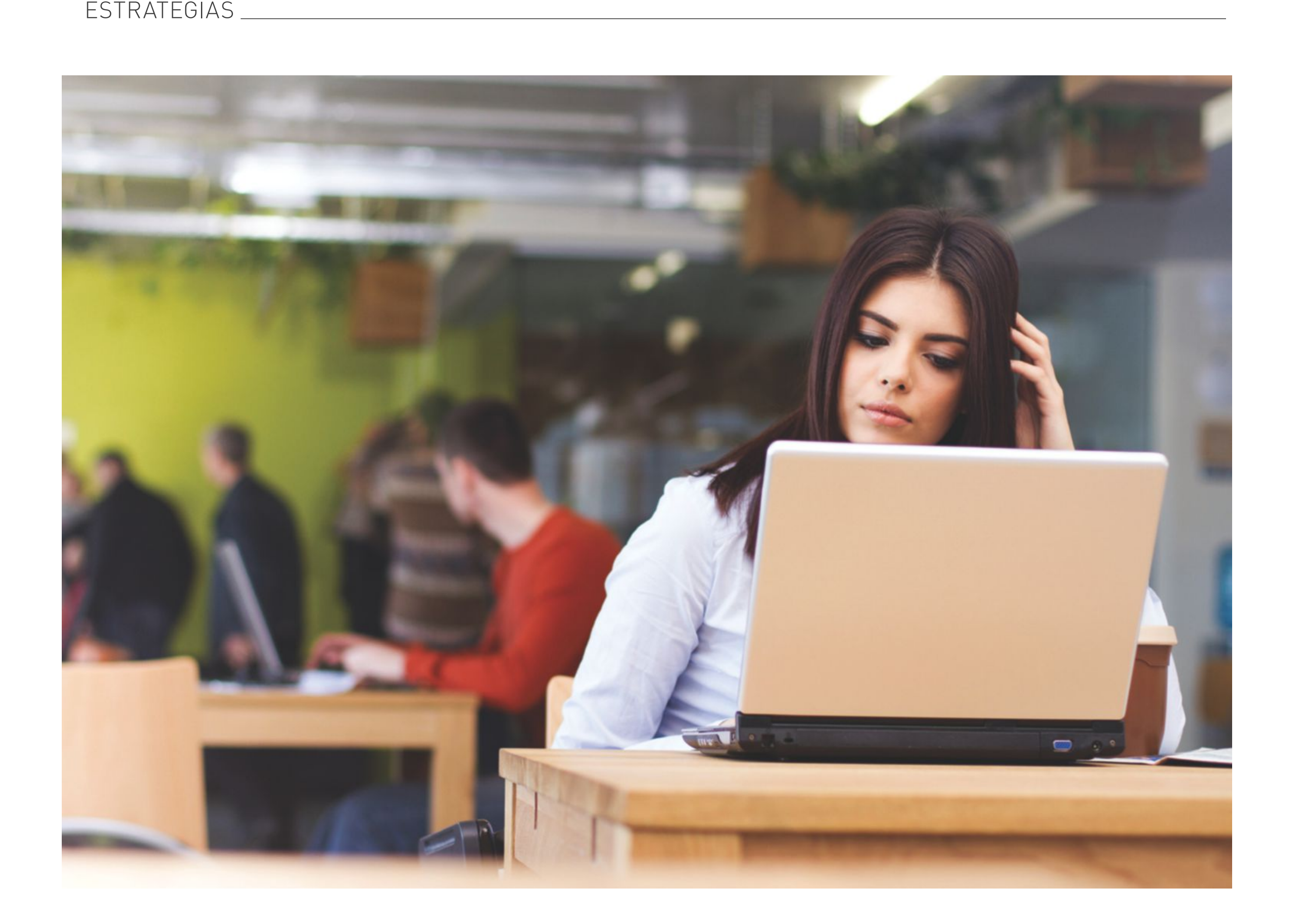
En Chicago, Lynch recreó espacios de oficina para dos compañías financieras: la de préstamos por internet Enova y la firma privada de acciones Sterling Partners. Para Enova, una empresa de tecnología y prominente empleadora de talento emergente, el proyecto era una mejora dentro de una cultura predispuesta al diseño abierto. "Querían facilitar un intercambio de ideas que no estaba sucediendo antes debido a la forma en que las personas estaban acomodadas", dice Lynch.

Por otra parte, para Sterling Partners el cambio era un riesgo enorme. La compañía integrada por poco más de 60 personas, cambió radicalmente su modelo, mudándose de los suburbios a la ciudad. El mobiliario nuevo incluía escritorios para estar de pie y asientos lounge con una vista de la ciudad de 360 grados, para que todos la disfrutaran. El área de la recepción se reimaginó para facilitar la interacción y la movilidad entre empleados de apoyo.

"Cuando la gente vino a este espacio no quería parecer jerárquica. Quería parecer hospitalaria y que todos fueran parte de la experiencia", dijo Lynch acerca de Sterling Partners. "Incrementaron la oportunidad de colaboración, y realmente tratan el espacio como una oportunidad de patrocinio".

LAS GRANDES MENTES PIENSAN PARECIDO

El patrocinio es también la idea que hay detrás de Startup Box: South Bronx, una incubadora que pretende combinar espacios de trabajo conjunto para compañías e individuos que están empezando, con programación como actividades extraescolares para alumnos de preparatoria.▸



Los negocios administrativos están copiando las estrategias de firmas tecnológicas a fin de retener talento.

Concebida por Ennead Lab en asociación con un motor de desarrollo económico basado en la comunidad (pero que aún no se ha llevado a la práctica), la bodega de 464.5 metros cuadrados ofrecerá 24 estaciones de trabajo flexibles, un laboratorio de fabricación para hacer prototipos y pruebas, y espacio para clases o reuniones. El director de Ennead Lab, Andrew Burdik, dice que el programa fue resultado de una polinización cruzada de ideas entre dos grupos con mentes parecidas: emprendedores en ciernes y estudiantes.

El equipo de Ennead estudió organizaciones de trabajo conjunto y consultó con educadores sobre el proceso de creación. "Básicamente están preguntando las mismas cosas y necesitan los mismos tipos de espacio", dice Burdik. "Comienzan a crear una superposición en la cual las empresas incubadoras empiezan a ser mentoras de los estudiantes y los estudiantes se vuelven mentores de los empresarios en ciernes gracias a los niveles de habilidades tecnológicas que la juventud pone sobre la mesa", explica.

A los diseñadores de Ennead les pareció que a los usuarios les haría bien si creábamos relaciones simbióticas en un espacio en que las dos poblaciones pudieran mezclarse y, de hecho, ser mejores gracias a ello, dice Burdik.

El arquitecto Andrew Franz trabaja con un concepto similar en un espacio que está diseñando para una compañía financiera en Nueva York. Al mudarse por primera vez en 40 años, la firma de 70 personas optó por un plan abierto que espera un día dar cabida a negocios con mentalidades similares.

El aspecto que están tratando de crear es acoger y nutrir a otras compañías e individuos. "Se trata de compartir las ideas conforme éstas se están desarrollando, tratando de actuar como una incubadora, de manera que puedan ver cuáles son las ideas que siguen", señala Franz."Hay mucha más coincidencia y posibilidades de compartir en negocios que se desarrollan juntos, como una economía de pueblo, pero en una forma más urbana y orientada a lo administrativo", agrega.

LOS DESPACHOS SE PONEN AL DÍA

Mientras las compañías financieras se van animando a entrarle a los grandes espacios sin divisiones, algunos sectores como los despachos de abogados, siguen firmemente atrincherados en la tradicional oficina. Doug Zucker, jefe en la oficina de Gensler en San Francisco, considera que realmente es una profesión que está ligada a la tradición y los precedentes, así que la gente se muestra renuente a ser la primera en hacer algo nuevo.

Sin embargo, desde la recesión los despachos jurídicos han reestructurado sus tarifas y cargas de trabajo, y se han visto más animados con la competencia. Este cambio se traducirá en los inmuebles y cómo se usan. La investigación de Gensler predice cambios similares en los bufetes jurídicos dado que estos ya están ocurriendo en otros sectores: reduciéndose, flexibilizándose, volviéndose más colaborativos.

Pero Zucker alerta contra realizar los cambios demasiado aprisa. "Hicimos oscilar el péndulo hacia el ambiente de trabajo colaborativo tan lejos, que no hemos puesto atención al balance entre concentración y colaboración", dice. Y hace notar que las oficinas abiertas podrían ser problemáticas para los abogados, quienes pasan en promedio la mitad de su tiempo en actividades que requieren mucha concentración.

En efecto, a la hora de sopesar concentración y colaboración, la encuesta de Gensler mostró un descenso del 6% en el desempeño laboral en oficinas abiertas. El 53% de los encuestados declaró que los interrumpían o distraían los compañeros de trabajo. Se trata de un problema incluso entre las compañías de tecnología más progresistas.

Zucker advierte que cuando se efectúan cambios en el espacio de trabajo del sector legal, las oficinas podrían terminar pareciendo despachos de consultoría, con integrantes de las generaciones X y *milennial* orientando las modificaciones hacia la colaboración y las amenidades "suaves", como espacio flexible y trabajo creativo y con una misión, por encima de amenidades rígidas, como la oficina de la esquina.

BIENESTAR: LA NUEVA SUSTENTABILIDAD

La sustentabilidad ha cobrado un nuevo significado para la oficina, pasando de un énfasis en el ambiente a uno en el ser integral. Materiales de reúso, sustancias libres de toxinas y manejo eficiente de la energía ya "son casi automáticas ahora", dice Lynch, el arquitecto de Chicago, mientras que la nueva sustentabilidad se concentra en lo humano, poniendo atención al cuerpo y al espíritu, gracias a la creciente evidencia de que un empleado contento es un empleado leal y productivo.

Para tal fin, las alacenas están abastecidas de comida saludable, los espacios para asambleas se transforman en salones de yoga y los eventos de cocina en la oficina le permiten a los empleados preparar platillos y cenar juntos. El mobiliario también es más activo. Dufner, de la empresa Gensler, dice que las órdenes de compra de escritorios para sentarse o estar de pie están a la alza, en reconocimiento de la noción de que "sentarse es el nuevo tabaquismo". Muchas oficinas están añadiendo caminadoras-escritorios a la fórmula. Otra tendencia: añadir espacios exteriores como áreas de descanso.

En Brooklyn, Eric Benaim, fundador de Modern Spaces, una firma de bienes raíces boutiques con cinco oficinas y 70 empleados, creo una oficina híbrida con una cafetería artesanal que da a la calle. Sus agentes realizan negocios ya sea ante un escritorio o ante las mesas comunitarias en la cafetería.

Benaim sostiene que la conexión alimenta el alma y ayuda a los negocios. "Los ayuda más creativamente; no están distanciados del mundo y están más contentos de venir a trabajar. Cuando están contentos, le transmiten eso a sus clientes. Y cuando nuestros agentes están contentos, nuestros clientes están contentos".

Lana Bortolot

ALGUNAS SOLUCIONES A TU ALCANCE

OFICINAS FÍSICAS Y VIRTUALES

IOS OFFICES
→ www.iosoffices.com
IZA BUSINESS CENTERS
→ izabc.com.mx
OFICINAS IBS
→ oficinasibs.com.mx
REGUS
→ www.regus.com.mx
SACH OFFICE HOSTING
→ sach.mx

ESPACIOS DE *COWORKING*

BORN GLOBAL
→ www.bornglobal.mx
CO-WORK
→ co-work.mx
COWORKING MONTERREY
→ coworkingmty.com
EL 3ER ESPACIO
→ el3erespacio.mx

NEVERMIND
→ nevermind.mx
URBAN STATION
→ mexico.enjoyurbanstation.com

SOLUCIONES TECNOLÓGICAS

DELL
Cómputo, almacenamiento e impresión
→ dell.com
HP
Cómputo, almacenamiento e impresión
→ hp.com
LENOVO
Cómputo y almacenamiento
→ lenovo.com
XEROX
Equipo de impresión
→ www.xerox.com

Haz que un *influencer* promocione tu negocio



ILUSTRACIONES: DREAMSTIME

Ya sea un consultor, inversionista o bloguero, suma a tu estrategia de marketing a una persona que goce tanto de la confianza como del respeto del público al que buscas conquistar.



En lo personal, tengo una relación de amor-odio con la llamada "mercadotecnia de influencias". No porque no crea que se trata de una práctica legítima –de hecho, lo es–, sino porque con demasiada frecuencia se hace mal. Pero antes de ahondar en ello, ¿sabes en qué consiste exactamente?

La mercadotecnia de influencias es el proceso que inicia al ponerse en contacto con *influencers* o "influenciadores", personas que tienen grandes cifras de seguidores en ciertos nichos y que pueden repercutir en la opinión pública, para incrementar la visibilidad de tus productos o servicios. La idea es identificar y construir relaciones con esos VIPs (*very important peoples* o personas muy importantes), que pueden ser: consultores, analistas, consejeros, inversionistas, especialistas, blogueros, reporteros u otros que poseen grandes entramados en las redes sociales. Incluso, podrían ser tus propios empleados o clientes.

Para Amanda Maksymiw, administradora de contenidos de mercadotecnia en Lattice Engines, una compañía de tecnología con sede en San Mateo, California, EE.UU., "son individuos o grupos que tienen capacidad de persuadir a tu audiencia". Por lo tanto, son fuentes de información confiables y tienen los medios para comunicarse con grandes cantidades de personas. Generalmente, una empresa le ofrece a un influenciador algo de valor: información (exclusivas o primicias), visibilidad, productos o (en ocasiones) un pago, explica Lee Odden, CEO de TopRank Online Marketing, con sede en Spring Park, Minn, EE.UU. La idea es inspirarlo para que hable de tu marca o para que comparta ofertas específicas o información acerca de tus productos.

Considera a los influenciadores, entonces, como una manera de conectarte con la audiencia de tu audiencia. Eso es importante porque estás llegando a gente a la que de otra manera quizá no tendrías acceso. Además, lo estás consiguiendo no por medio de publicidad, sino a través de la recomendación de alguien que conocen. Un estudio de la firma consultora Nielsen confirma que

hay 77% más probabilidades de que las personas compren un producto que ha sido recomendado por alguien en quien confían.

Esto me lleva de vuelta a lo que los mercadólogos entienden mal con demasiada frecuencia, y que tiene que ver con dos grandes asuntos:

- **Confundir tamaño con influencia.** La clave es descubrir a aquellas personas que gozan tanto de la confianza como del respeto de sus audiencias, no sólo de aquellos que tienen la mayor cantidad de seguidores. "Sin la habilidad de incidir en la manera en que piensa una red y la forma en que actúa, un (supuesto) influenciador en realidad no está influyendo en nadie", afirma Lee Odden.
- **Pensar en términos de transacciones, no de relaciones.** Demasiados negocios se concentran en aquello que el influenciador puede hacer por ellos, en vez de pensar cómo pueden ayudarlo a cumplir los objetivos definidos. Es un error hacer "suposiciones, discursos con altas expectativas sin nada de romance y escasa ventaja para él", señala el CEO de TopRank Online Marketing, quien agrega: "prácticamente es el equivalente a que un extraño se te acerque y te diga: 'vamos a casarnos'".

Hay 77% más probabilidades de que la gente compre un producto recomendado por alguien en quien confían.

GUÍA PASO A PASO

La pregunta es: ¿cómo reclutar influenciadores para que te ayuden en tus esfuerzos de mercadotecnia? Para ello, sigue estos consejos prácticos que dan los expertos.

- **Inicia la búsqueda.** Haz una lista de 10 o 20 candidatos con los que busques cultivar relaciones. Esa cifra es manejable a fin de entablar una comunicación directa. ¿Dónde los encuentras? Tus propios directivos o colaboradores podrían tener relación con alguno de ellos. O bien, puedes utilizar Google para identificar gente que está escribiendo sobre tópicos relevantes para tu negocio, o revisar las redes sociales para ver quién está participando o encabezando conversaciones ahí. Además, asiste a eventos de tu industria para conocer influenciadores potenciales en persona.

  Tus clientes también pueden ayudar: pregúntales qué blogs leen, a quién siguen en Twitter y cuáles consideran que son sus mejores fuentes de información. También podrías buscar en línea utilizando servicios gratuitos como Followerwonk, que puede descubrir influenciadores en Twitter, o herramientas que hacen búsquedas más amplias, incluyendo BuzzSumo, Traackr, Appinions, GroupHigh y Little Bird.
- **Construye una red antes de necesitarla.** Identifica y vincúlate con luminarias de tu industria mucho antes de que tengas necesidad de hacer una petición. Construye relaciones y gana credibilidad (antes de pedir algo a cambio). Los obsequios que le des a los influenciadores pueden ser tiempo y atención; por ejemplo, lee y comparte su contenido por medio de tus redes sociales. O podría ser algo más tangible: una cuenta gratuita, muestras de producto, una invitación a un evento exclusivo, etc. "De esta manera, cuando llegue la hora de trabajar juntos en un proyecto, ya habrá cierta familiaridad y credibilidad antes de hacer la 'petición' formal", agrega Lee Odden.
- **Fija un objetivo.** Por lo menos debes tener una idea general del propósito. ¿Tu meta es crear conciencia de marca, generar ventajas o mejorar el nivel de compromiso? Además: ¿qué querrías que hiciera el influenciador en concreto? Por otro lado: ¿qué significará una relación regular para tu mercadotecnia y reputación, y cómo lo medirás? "Dependiendo de tu objetivo, quizá quieras comprometer o dirigirte a diferentes tipos de influenciadores", precisa Amanda.
- **Crea relaciones de largo plazo.** Haz un análisis a conciencia antes de determinar quién será el influenciador ideal para la estrategia de marketing que planeas poner en marcha. Recuerda que en nuestro mundo interconectado, todos tienen una voz y pueden informar lo que piensa alguien más. Así que procura incorporar menos influenciadores obvios y mejor apuesta por nuevas voces autorizadas. "Trabajar con un influenciador consolidado lo convierte en tu amigo por un día. Ayudar a un talento en desarrollo a volverse influenciador lo convertirá en tu amigo para toda la vida", sentencia Lee Odden.

Ann Handley

Cómo ser un líder más humano

La ética, generosidad y paciencia no sólo son características de una buena cabeza de equipo. Si sabes ponerlas en práctica, puedes generar mayor lealtad y productividad entre tus colaboradores.



FOTO: DREAMSTIME

El líder con sentido humano se forma a partir de lo que aprende en la vida y de los conceptos que descubre en su camino. El *coach* empresarial y de vida Alfredo Culebro, socio fundador en Wealth Planters Oficial, una empresa dedicada a motivar el potencial humano, dice que cuando un emprendedor logra un liderazgo de este tipo, genera un impacto positivo en su organización, permitiendo que sus empleados trabajen con mayor entusiasmo y sean más productivos.

Según una encuesta sobre productividad elaborada por el Institute for Corporate Productivity, el 76% de las empresas afirma que un liderazgo optimista hace que la productividad de la compañía se incremente. Al respecto, el experto –quien también es autor del libro *Esto tiene que cambiar* (2011)– considera que si un líder se mantiene en paz y optimista en un 100%, logrará equilibrio en todas las facetas de su vida y un acto de sinergia con los demás. Es como un virus positivo que se contagia y expande en el resto del personal. Si por el contrario vive el 65% de su tiempo en estrés, provocará este mismo efecto entre los miembros de su equipo.

Por lo tanto, como líder de tu negocio, procura las siguientes características que te ayudarán a integrar un equipo de alto desempeño, dispuesto a colaborar contigo durante muchos años.

- **Energía.** Un buen líder debe tener energía positiva que se transmita como corriente eléctrica entre sus colaboradores para emprender cualquier cruzada. Un empresario exitoso y más humano necesita diversas cualidades, una de las más importantes es esa energía positiva y capacidad de transmitirla. Ten presente que el éxito de una empresa siempre va en función de los empleados y de la energía positiva con la que ellos trabajen. Si un líder tiene la energía necesaria para no vencerse y no claudicar, cuando los demás digan "no puedo", él se levantará y lo hará.
- **Generosidad.** Para mucha gente, este concepto consiste en dar dinero

a una fundación o a las personas pobres que ven en la calle; sin embargo, el ser generoso significa ser más consciente y empezar con pequeñas acciones positivas. Por ejemplo, no tirar basura en la vía pública, ceder el paso o ayudar a un adulto mayor a cruzar la calle. "Si entiendes así la generosidad, realmente vas a trascender y a transformarte", señala Culebro. Además, quien es generoso en casa, en el trabajo y en la vida en general, tendrá la capacidad de reformar toda una organización.

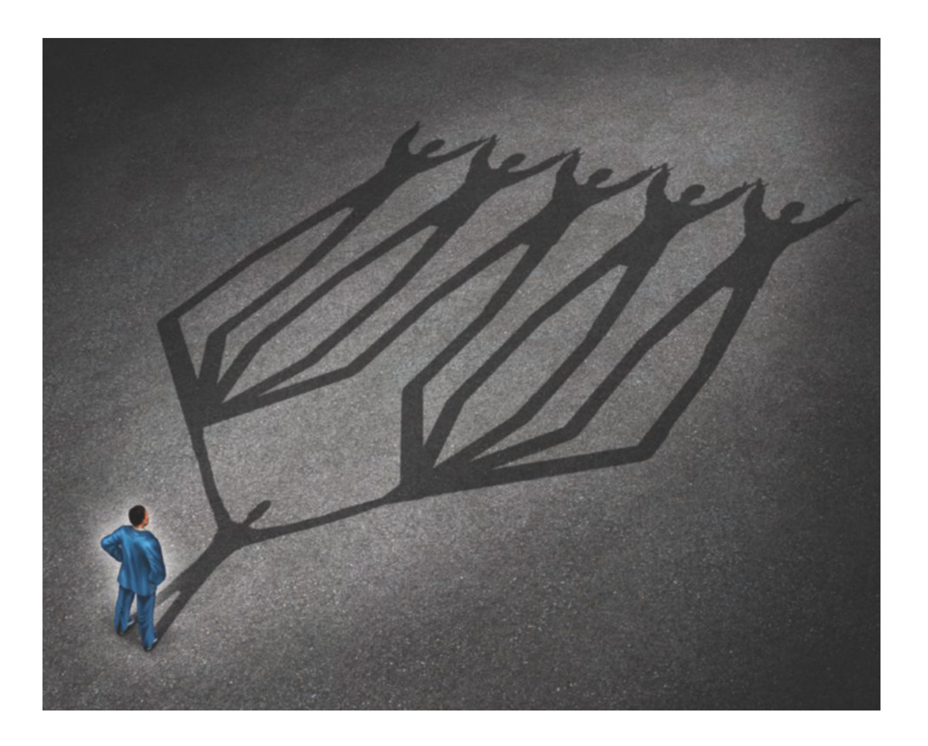
Si en la empresa eres justo y ayudas a todos los que en ella participan, obtendrás mejores ingresos económicos y facilidad de operación. La generosidad se irá extendiendo como una onda expansiva al resto de tus empleados, lo que conducirá a una alta productividad, reducción de las tasas de rotación e incluso, mayor satisfacción de los clientes.

- **Ética.** Un buen líder comprende la ética y la mantiene; es decir, entiende cuáles son las reglas y las respeta. Sabe que no hay que corromper o robarse la luz. Las actitudes éticas sembrarán las semillas de la lealtad en la compañía. Recuerda que la buena reputación se crea y las consecuencias de ser ético es abundancia ilimitada y éxito en tu empresa. Si por el contrario, robas, seguramente tendrás más de esto.

Los beneficios de un liderazgo ético darán mejoras en la imagen de la organización, así como mayor credibilidad y confianza de los inversionistas y colaboradores; serás un ejemplo para los demás en el mercado y reducirás los conflictos de los miembros que conforman tu equipo. Ojo: el liderazgo ético es un comportamiento contagioso que siempre será reconocido y recompensado.

> La diversión es un elemento fundamental para la vida y, desde luego, para los negocios.

- **Enfoque.** Al estar al frente de un proyecto debes tener bien claro lo que quieres, tu misión y lo que necesitas para llegar a tu meta. Ten en cuenta que en el camino probablemente la vida te va a golpear y tirar varias veces; no obstante, el secreto está en levantarte, enfocarte una y otra vez, y no rendirte. ▸



El liderazgo ético es un comportamiento contagioso que siempre será reconocido y recompensado.

- **Sabiduría.** Se trata de hacer el conocimiento práctico. De nada sirve leer libros, escuchar cintas o hacer una maestría si lo aprendido no lo aplicas en tu vida diaria. La habilidad de hacer el conocimiento práctico y compartirlo es el saber. Por ejemplo, hay abuelos que tal vez no cursaron la secundaria, pero tienen tal conocimiento de la vida –lo han sabido aplicar y transmitir a nuevas generaciones– que son sabios en la práctica.
- **Diversión.** A un líder debe gustarle lo que hace y pasarla bien. Una persona alegre genera partículas de fuerza de vida y también produce células de amor. La diversión es un elemento fundamental para la vida y, desde luego, para los negocios. Cuando sucede esto, no sientes que estás trabajando sino haciendo lo que realmente deseas. Si haces lo que amas, eso te amará cien veces más a ti y seguro será un éxito.
- **Paciencia.** Entiende que la vida es un proceso y que con perseverancia todo saldrá bien y hacia adelante. Si se presentan obstáculos, es necesario seguir pedaleando y dar un paso a la vez para poder llegar al destino que buscas.
- **Vida espiritual.** Además de los puntos anteriores, este aspecto es clave para ser un mejor líder. El sumar espiritualidad a tu liderazgo te ayudará a sacar y dar lo mejor de ti. No se trata de religión; más bien de ofrecer lo mejor que llevas dentro, como la bondad y el amor, elementos que están implícitos en la propia naturaleza del ser humano.

CONVIERTE EL NO EN SÍ

Blair Singer, experto en inteligencia empresarial y *coaching*, explica que en numerosas ocasiones existe una "vocecita" en nuestro interior que nos dice: "no se puede", "harás el ridículo", "no lo vas a lograr". Miedos o preocupaciones que son una verdadera batalla interior y que bloquean tus sueños y no te dejan emprender.

El *coach* asegura que esa "vocecita" aparece porque "cuando la emoción sube, la inteligencia baja". ¿Cómo evitarlo? Empieza con los siguientes consejos.

1 Piensa con la cabeza fría. Un buen líder debe ser honesto. Por tanto, si estás enojado por alguna circunstancia, la recomendación es que reconozcas que tu emoción está subiendo y no tienes claridad en ese estado. Piensa que podrías decir cosas de las que quizá te arrepentirás después. Ante tal escenario, no tomes una decisión en el momento y tranquilízate. De esta forma, la inteligencia se recupera, la emoción bajará, volverás a tener pensamientos más positivos y tendrás la capacidad de comprometerte nuevamente

2 Pon un alto a lo negativo. Analiza tus reacciones. Si estás frente a una situación de miedo o que te produce tensión, observa cómo reaccionas. Cuando te enfrentes con la adversidad, ten en cuenta que sólo se trata de un incidente aislado. Así que aliéntate con frases positivas como: "esto sólo fue una mala estrategia y no volverá a suceder". Lo esencial es que tu voz interior no sea ni un autocastigo ni un autosabotaje.

Fátima Escobar

Pulso empresarial

Noticias sobre emprendedores, empresas y sectores en crecimiento en México.

Sección Amarilla gana premio

Por segundo año consecutivo la empresa mexicana de publicidad Sección Amarilla (www.seccionamarilla.com.mx) recibió el premio PSP LATAM 2014. Este reconocimiento se le otorgó por ser el Socio Premier de Google con mayor crecimiento de cuentas activas de Pymes en América Latina y por cumplir con los estándares y criterios de calidad en cuanto a certificación, transparencia, atención al cliente y satisfacción de servicios para las empresas.

AMIPCI reconoce a personaje del año

Ulises Vázquez, director de Matomy Latinoamérica, fue nombrado por la Asociación Mexicana de Internet, Amipci (amipci.org.mx), como el personaje del año por su labor de impulsar, desde hace 16 años, el desarrollo de la industria del Internet. Entre los proyectos que promovió este empresario están el lanzamiento de MercadoLibre en México, la fundación de Ergos y la de BlinkDR, la primera red de *performance* más grande en el país. El jurado estuvo conformado por directivos de empresas mexicanas, expertos y académicos. Desde hace 12 años, la Amipci reconoce y fomenta por medio de este premio el uso de tecnologías avanzadas, la creatividad de los empresarios en Internet y las iniciativas innovadoras.

BlueMessaging mejorará inteligencia artificial

La plataforma inteligente en comunicación BlueMessaging (bluemessaging.com) invertirá este año alrededor de US$2.5 millones en investigación y desarrollo para mejorar la interacción y diálogo entre empresas y consumidores mediante el uso de inteligencia artificial. De esta forma, consolida su oferta y coloca a México a la vanguardia en esta tecnología, que permite a las empresas incrementar sus ventas por medio del AdChat. Esta herramienta convierte los anuncios digitales en un chat para dialogar uno a uno en tiempo real con los consumidores. La cartera de clientes de la firma incluye instituciones mexicanas como Infonavit, Axtel y Cinemex, entre otras.

Energizer se pone verde

Preocupada por su huella ambiental, Energizer (energizer.com.mx) ofrece una gama de productos para cuidar el planeta. Energizer Recargable, en presentación AA y AAA, se puede recargar hasta 1,500 veces, por lo que sustituye hasta a 6,000 pilas alcalinas y genera menos desechos. Energizer Max, la primera pila alcalina sin mercurio en todo el mundo, retiene su carga hasta por 10 años sin haberse utilizado. Energizer Litio es la pila para aparatos de alta tecnología de máxima duración en el mundo, ya que rinde hasta 11 veces más que una alcalina y tiene 15 años de vida útil. Energizer Advanced, la pila alcalina con titanio, dura hasta 50% más que una Energizer Max.

Walmart refueza presencia en Nuevo León

En 2014, Walmart de México y Centroamérica (walmartmexicoycam.com.mx) inauguró 18 unidades en Nuevo León, invirtiendo más de $748 millones en la entidad y generando más de 770 empleos directos. Las marcas que se abrieron en los municipios de Monterrey, García, Santa Catarina, Ciénega de Flores, Pesquería, General Escobedo y Juárez, fueron: dos tiendas Bodega Aurrera, 13 Bodega Aurrera Express, un Mi Bodega Aurrera, un Superama y un Walmart. Para la compañía, Nuevo León representa un estado importante por su dinamismo, población y posición estratégica. En total, la firma abrió 100 unidades en todo el país.

ClickBus promueve la lectura

Por medio de la iniciativa BiblioBus, la plataforma mundial de venta de boletos de autobús por Internet, ClikBus (www.clickbus.com.mx), busca impulsar la lectura en México, aprovechando el espacio existente en los autobuses para crear una biblioteca móvil. De esta forma, pone los títulos literarios a disposición de los pasajeros para que lean durante su traslado y, al término del mismo, ofrece la opción de llevar el libro a casa de forma gratuita para devolverlo en su próximo viaje. Cualquier persona puede hacer donaciones de libros usados, utilizando los puntos de recolección situados en terminales de autobuses, salas de espera, puntos de venta de boletos y en los propios camiones de las líneas Primera Plus, Ómnibus de México, Autovías, Grupo Senda, Tufesa, ETN, EcoBajaTours, CostaLine, Ovnibus, Turistar y Transpaís.

Dell incorpora cambios en la cartera Latitude

La compañía multinacional Dell (www.dell.com.mx) dio a conocer las nuevas opciones que potencializan el procesamiento y movilidad a su cartera Latitude, líder en la industria de soluciones de computación empresarial. Los nuevos procesadores quinta generación Intel Core vPro se encuentran disponibles a través de la familia rediseñada de computadoras portátiles 2-en-1, incluyendo la serie Latitude 13 7000 2-en-1, Latitude Serie 7000, Latitude Serie 5000 y Latitude Serie 3000. Estas soluciones actualizadas permitirán a las organizaciones gozar de mayor rendimiento del núcleo del CPU, un mayor rendimiento gráfico y una reducción del consumo de energía total. Los productos Latitude están construidos con materiales mejorados para ayudar a soportar golpes, caídas y empujones.

Reconocen lo mejor en diseño y comunicación visual

En su segunda edición, los premios Best Brand Awards (bestbrandawards.com) premiaron dos categorías mundiales (Mejor marca del mundo y Mejor agencia del mundo) y seis geográficas (Mejor marca de África, de Asia, de Europa y Rusia, de Centro y Sudamérica, de Norteamérica y Canadá, y de Oceanía). La Mejor marca de Centro y Sudamérica fue la mexicana Anthem (de la agencia Anagrama) que explora y transfiere jugadores de futbol profesional de una asociación a otra. También resultaron finalistas las marcas mexicanas Concreces y Mon Caramel (de Ideograma Consultores) y Briefcase (de Anagrama). El reconocimiento de Mejor marca del mundo fue para la estadounidense Pink Flamingo Farm (de BluesCue Designs) y el de Mejor agencia para la canadiense lg2boutique.

Febrero

Cómo mejorar y fortalecer tu negocio. Taller empresarial para desarrollar un negocio. Aprenderás a cómo pensar como dueño de empresa, cómo convertir el marketing en una inversión y cómo crear valor en el negocio. Sede: Business Coaching Firm, Ciudad de México. Costo: $500, incluye un ejemplar del libro *Cómo mejorar tu negocio en un 2 x 3*.
(55) 5336 5224
bcfmexico.com

Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto México. Evento organizado por New Ventures México que busca fortalecer el ecosistema de emprendimiento social, ambiental y las inversiones de impacto. Sede: Hyatt Regency, Mérida, Yuc. Costo: US$900 (cubre los tres días del evento).
sebastian@nvgroup.org
inversiondeimpacto.org

Foro Internacional Woman True North. Diseñado para generar una red de negocios y colaboración entre México y el mundo, fomentando la igualdad entre hombres y mujeres a través del desarrollo económico. Sede: Poliforum León, León, Gto. Costo: desde $10,325.
(55) 5295 1949
womantruenorth.com

1 D
2 L
3 M
4 M
5 J
6 V
7 S
8 D
9 L
10 M
11 M
12 J
13 V
14 S
15 D
16 L
17 M
18 M
19 J
20 V
21 S
22 D
23 L
24 M
25 M
26 J
27 V
28 S

Expo Producción. Se reúnen los sectores de las prendas de vestir, textiles para el hogar y textiles técnicos, con el fin de dar a conocer lo más nuevo en productos, servicios y tecnología para la industria. Sede: WTC, Ciudad de México. Pre-registro en línea.
(55) 5697 8106
www.expoproduccion.mx

México WindPower 2015. Congreso internacional anual enfocado al desarrollo de energía eólica en México. Encontrarás un piso de exposición con más de 80 proveedores, expertos nacionales e internacionales y oportunidades de *networking* del sector eólico. Sede: Centro Banamex, Ciudad de México. Evento sin costo, con pre-registro en línea.
(55) 1087 1650
mexicowindpower.com.mx

Marzo

5 al 7

Feria Internacional de Franquicias. Diseñada para hacer crecer al sector de las franquicias en México, generar nuevas oportunidades de negocios y conocer las tendencias de mercado. Plataforma de negocios que presenta más de 400 marcas expositoras, nacionales y extranjeras. Sede: WTC, Ciudad de México. Costo: $200, pre-registro en línea.
(55) 9000 4030
fif.com.mx

MONTERREY



MÁS RUTAS, MÁS HORARIOS, MEJORES CONEXIONES



Los Ángeles[1]
Las Vegas
Nueva York
Detroit[1]
Ciudad Juárez
Hermosillo
Chihuahua
Houston
San Antonio
Atlanta[1]
Torreón
Tokio
Culiacán
Monterrey
Los Cabos
San Luis Potosí
Tampico
Cancún
Aguascalientes
León
Querétaro
Puerto Vallarta
Guadalajara
Ciudad de México
Puebla

Ahora el norte del país está mejor conectado con las rutas, destinos y horarios que te permitirán planear mejor tu viaje de negocios o placer.

[1]Rutas operadas en código compartido con Delta Air Lines.





Compra tus boletos en **aeromexico.com**, solicita a tu agente de viajes que tu vuelo sea por Aeroméxico, visita nuestras oficinas, llámanos a los tels.: 5133-4000 | 01 800 021-4000 o marca *4000 desde tu Telcel.

Descarga nuestra aplicación móvil disponible para:





Clasificados

EMPRENDE TU NEGOCIO EN 2015
Inversión Inicial $10,000.00
Mercado en Crecimiento
Productos de Alta Demanda
Modelo Probado Duplicable
Resultados Garantizados
Compañía Internacional
www.generaingresosextra.mx
01800-838-22-08 / 55-47-37-72-25

¿QUIERES SER BROKER DE AFORE,
cuentas con oficina?
Requisitos mínimos,
capacitación a tus promotores,
certificación CONSAR.
(55)56-68-69-14 ó 01800-286-78-46
www.lhbrokerafore.com

LICENCIA DE MATEMATICAS
inicia tú propio negocio, 100% mexicano, sin regalías, baja inversión, más de 90 sucursales en el País.
Tel.(462)-626-14-14 http://www.mathku.com.mx/

¿QUIERES UN NEGOCIO EXITOSO?
Inversión $15,000.00. Sin competencia, 13 años de experiencia, 40 sucursales.
www.estrellasreales.com
Tel. 01-(614) 296-19-93
Ten cuidado con imitadores

HTTP://WWW.DR-AUTO-CASA.COM
http:// burgermax.org
Dos franquicias mexicanas con excelente crecimiento.
APROVECHE PROMOCION DE FRANQUICIA!!!
Tel. (449)271-96-35 ID92*11*63094

LA TIENDA DE SUPERFOODS
Si tu alimentación no es la correcta ahora tienes la alternativa de los Superfoods
www.latiendadesuperfoods.com,
polanco@latiendadesuperfoods.com
Tel. (55)-53-95-16-11

NO COMPRES NINGUNA FRANQUICIA
Antes de tomar nuestro curso, te puedes ahorrar muchos miles de pesos y disgustos.
www.franquiciatuexito.com
www.comocrearunafranquicia.com
Tel. (844) 410-31-31
(045) 844-419-26-25
direccion@franquiciatuexito.com

NERIUM INTERNATIONAL
Empresa innovadora con crecimiento record, ofreciendo los mejores productos antienvejecimiento. ¡Únete al mejor equipo y obtén ingresos crecientes cada mes! Ciencia real, resultados reales.
www.peoplesnet.nerium.com
Tel. 58-08-28-01, 044-55-33-35-68-70

COFFEE BIRD
Abastecedora de Negocios
Cubrimos las necesidades en: abarrotes y catering para tu empresa o negocio.
contactocoffeebird@gmail.com
Tel 63-07-77-32, 044-55-51-01-30-12

* TODA LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN LOS CLASIFICADOS ES RESPONSABILIDAD DEL ANUNCIANTE, CUALQUIER DUDA O ACALARACIÓN SOBRE LO PUBLICADO COMUNICARSE AL 5267 0441.

10 ELEMENTOS CLAVE PARA TU PLAN DE NEGOCIOS



CUANDO ESTÁS ARRANCANDO UNA EMPRESA, DEBES TENER UNA VISIÓN CLARA DE TUS PROPÓSITOS Y METAS. LA MEJOR MANERA DE HACERLO ES POR MEDIO DE UN ESQUEMA ORGANIZADO Y POR ESCRITO SOBRE QUÉ VAS A OFRECER AL MERCADO, CUÁL VA A SER TU VALOR AGREGADO Y CÓMO VAS A ENTREGARLO A TUS CLIENTES. CONOCE LOS ELEMENTOS BÁSICOS PARA CREAR UN PLAN DE NEGOCIOS SIN FISURAS.

1 Identifica la necesidad que tu negocio satisface.

Si no estás seguro de cuál es el propósito de tu negocio, necesitas repensarlo antes del lanzamiento.

2 Describe claramente cómo satisface esa necesidad.

Haz una lista de las acciones para atender los agujeros en el mercado.

3 Reconoce en qué es único tu negocio.

Investiga las fortalezas y debilidades de tu competencia.

Distínguete de la multitud para maximizar el impulso del capital de inversión.

Esboza un modelo de negocio que detalle las ventajas de tu organización.

4 Señala tus accionistas claves.

Identifica a tu directorio, consejeros y directores.

Incluye los detalles del valor que aportan.

5 Conoce el tamaño de tu mercado.

Analiza qué tan grande es, cuánto y cuán rápido está creciendo, y cuál es el margen de utilidad promedio.

6 Averigua quiénes constituyen tu mercado objetivo.

Tus estrategias de mercadotecnia deben estar claramente enfocadas a tu *target*. Si no es así, estás perdiendo tiempo, esfuerzo y dinero.

7 Traza estrategias promocionales ideales.

¿Cómo llegas a tu mercado objetivo? Tu estrategia debe incluir los medios que se dirigen a la mayoría de tus clientes y dónde obtienen su información.

8 Desglosa tus vías de ingresos.

La previsión de ingresos en términos reales puede, de hecho, ir en detrimento de tu plan (pues con frecuencia no se cumplen las expectativas). Pero es valioso.

El desglose debe incluir:
- Estructura de precios
- Costos
- Márgenes
- Gastos

9 Presupuesta cuánto dinero necesitas para comenzar... y seguir avanzando.

El financiamiento para impulsar tu idea y probar el concepto normalmente provendrá de amigos, familiares y fondos personales.

Los socios capitalistas y los inversionistas de riesgo financiarán oportunidades de crecimiento rápido.

Los préstamos para pequeñas empresas y el financiamiento bancario son opciones para negocios con modesto crecimiento.

Quienquiera que te esté financiando querrá ver un plan de negocios sólido.

10 Crea un plan para cubrir los gastos.

Si es posible, desglosa mes por mes los primeros dos años de tu negocio.

Sí, los ingresos pueden ser difíciles de predecir... no obstante, crea unos cuantos escenarios diversos y determina las ventas que se requieren para pagar los gastos.

Crea fondos de imprevistos para escenarios positivos y negativos.

Si te topas con un bache y no tienes un plan, tu negocio podría desplomarse o incluso fracasar.

Atención: si logras un éxito inesperado, tus metas podrían avanzar significativamente... y de pronto necesitarías un nuevo plan.

Texto: Nina Zipkin / Infografía: Obi/Alejandro Rodríguez